

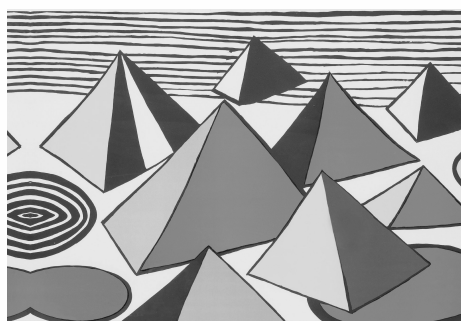
THE
JIANGWEI
CHARM PYRAMID

魅力金字塔

形象提升和完美呈现的技巧

姜维 著

苏文 插图创作



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

魅力金字塔：形象提升和完美呈现的技巧 / 姜维著. —北京：电子工业出版社，2018.1
ISBN 978-7-121-33480-1

I. ①魅… II. ①姜… III. ①个人—修养—通俗读物 IV. ①B825-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 006814 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：袁桂春

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18.75 字数：265 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。



前言

魅力是人生需要的一种境界

静心自问：我们真正喜爱、敬慕的人，是不是并不是那些最有权势、最有财富、最有才气、最有颜值的人？我们真正喜爱、敬慕的人，是不是就是那些在我们心目中很有魅力的人？

➤ 魅力的四大价值，完美人生不可或缺

- **精神价值** 我们的魅力是别人对我们的感受，透过别人的眼神、表情和姿态，我们自己会感受到快乐、成功和幸福。
- **经济价值** 人们会情不自禁地认为有魅力的人更聪明能干、更有创意、更诚实可靠。**有魅力好求人，有魅力好办事，个人魅力可以转化成实在的经济利益。**
- **社会价值** 物以类聚，人以群分。有魅力的人更容易形成广泛的人际关系，进入更高的阶层，从而反过来推动自我的进一步提升。**即使竞争和对立关系，有魅力的人也可以赢得对方的尊重。**
- **健康价值** 有魅力者更容易获得身心健康。可惜，这一点被人们普遍地忽略了。

美国心理学家做过这样的实验：在互动环境中，让参与者保持显得很有权

势的姿势一定时间，参与者会明显地感到“我有权力，我有魅力”“这里是我说了算”……此时，参与者的睾丸素浓度显著升高。相反，让参与者保持卑躬屈膝、无人理睬的姿势一定时间后，参与者明显会趋于紧张和不安，睾丸素浓度显著下降。

也就是说，有魅力者，身体更容易处于健康状态；缺乏魅力者，身体则容易陷入亚健康。

我的同事、学生常常不相信我的实际年龄，就是魅力健康价值在我身上的体现。多年来，看似出自工作或生活需要的一次次社交、一次次谈话、一场场演讲、一堂堂授课、一本本著作、一段段微信、一个个活动、一个个故事，其实无不是在完成任务的同时展现我的个人魅力，无不是在让我处于魅力之浴的享受之中。长期如此，身体自然更健康，思想自然更活跃。

这样的源自内心的魅力可让你获得外在的经济价值和社会价值，经济和社会的额外受益又进一步提升你的精神高度和健康程度，这又增加了你的内在魅力……如此内—外—内—外地循环发展，**结果魅力大者收获越来越多，无魅力者收获越来越少。**

魅力有如此大的价值，我们如何获得？

➤ 魅力是一种境界，不可复制但可习得

魅力是一种可以在无形中吸引别人的力量。但我们必须承认，**想要靠“装”，是装不出我们想要的那种有魅力的人的。**

因为魅力的根本不是外形，而是内涵。魅力实质是一个人从内到外的身体、性格、气质、修养、精神、追求等状态的综合表现，**是一个人身上的一切美好事物的聚焦。**

魅力不会代替我们拥有的良好的个人品质和能力，但有了魅力，我们的品质和能力才会璀璨。

魅力就是一种境界，有魅力者自身无法掩盖其魅力，他人无法复制其魅力。各种名人模仿秀之所以成为娱乐节目，内在逻辑就在于此：名人的魅力不可复制，所以通过模仿就容易产生搞笑的效果。试想，一个外形和打扮看似与名人本人无异的模仿者站在我们目前，但又没有那个名人的内在魅力，这种形式与内涵的矛盾，必然让人感到滑稽、有趣、好笑。

但是，我们也必须相信，**魅力是可以习得的。我们可以“变”成我们想要的那种有魅力的人。**

首先，你可以看起来像个魅力人士。也就是说，由表及里，由彼及此，像魅力人士那样穿着，那样露面，那样讲话，那样写作，那样动作。然后，你便渐渐由外及内，由浅入深，渐渐地发自内心地像魅力人士那样为人处世，那样言行举止了。假以时日，同样内—外—内—外地循环发展，你就变得内外合一，成为一个有魅力的人了。

➤ 魅力习得有方法，金字塔阶梯最有效

本书按照金字塔结构，阐述了魅力的主要来源与表现形式：从塔基的个人形象，塔中部的个人口才、文笔，直到塔尖的个人故事，四大层级的魅力完美呈现给读者。

无论是静态魅力、动态魅力、语言魅力、环境魅力，还是口才魅力、文笔魅力、故事魅力，并不要求有丰富的工作经验和生活阅历，在校学生、青年职员、专业人士、管理人员、成功人士和中高级领导人，都可以在其中找到与自己所处阶段对应的魅力修炼内容。

不同人生或事业阶段都有与之对应的魅力境界。第4篇中列举了两个小孩的魅力故事，就是如此。青年学子可以一步一步地沿着金字塔层级从下往上攀登，成功中人则可以沿着金字塔从上到下全面提升。

因此，如果你是意气风发的青春奋斗者，本书不会让你失望。它帮助你快速、全面地塑造出自己的个性魅力，让魅力成为你发展的独特优势。**可以说，有了本书，魅力的青睐距离你更近。**

如果你是在各类职场、社会阶层中爬升的中青年，本书不会让你失望。它协助你快速、全面地提升已有的不够强大、不够均衡的个性魅力，让魅力成为你成功的竞争优势。**可以说，有了本书，魅力的光环烘托你更高。**

有魅力的人必定是会沟通的人，会沟通的人不一定有魅力。本书既可单独阅读，单独作为教材，也可与《沟通金字塔》配合阅读，组合成为教材。这两本书没有绝对的先后顺序，各有所侧重，组合更完美。



目 录

第 1 篇 形象魅力的塑造

第 1 章 魅力的构成与气场的来源	2
1-1 魅力金字塔的构成	3
1-2 形象魅力集中在气场	7
1-3 气场的四大来源与表现	10
1-4 不同类型气场各领风骚	14
1-5 外形弱小，同样可有气场	17
第 2 章 静态气场的构成要素	22
2-1 静态气场第一要素：面容	23
2-2 面容气场的核心是品位	26
2-3 服饰的气场作用	30
2-4 道具的气场和一致性原则	33
第 3 章 静态气场的修炼	38
3-1 气场的身份提升作用	39
3-2 气场的状态塑造作用	41
3-3 气场必需的人生态度	44
3-4 自信气场：走天下	46
3-5 诚信气场：赢人心	49
3-6 气场修炼的三种艺术方法	51

第 4 章 动态气场的打造方法.....	56
4-1 动态气场的核心要素：手势.....	57
4-2 手势的境界：招牌动作.....	60
4-3 手势的四大要领.....	62
4-4 修炼关键：运用双手.....	66
4-5 掌握基本手势的意义.....	68
4-6 完美动态气场：手身心协调.....	71
第 5 章 语言气场的训练方法.....	75
5-1 语言气场第一要素：强度节奏.....	76
5-2 语言气场之美：速度节奏.....	78
5-3 语言气场之魂：重音之重.....	80
5-4 语言气场之魔：关键词方法.....	82
5-5 语言气场分析：经典小品.....	85
第 6 章 环境气场的选择原则.....	89
6-1 怎么选择空间高度.....	90
6-2 如何通过虚拟方式增加高度.....	92
6-3 怎么处理远、近和正、斜的关系.....	95
6-4 社会环境取舍：开放与封闭.....	97
6-5 熟悉、高雅的环境就一定好吗.....	99
6-6 什么时间魅力才合拍.....	102
6-7 环境气场选择的一般原则.....	105

第 2 篇 口才魅力的呈现

第 7 章 魅力讲话.....	110
7-1 讲话的生动魅力.....	111
7-2 讲话的强势魅力.....	114
7-3 魅力讲话：成功的高效工具.....	117

7-4 魅力讲话：“意外”为首	120
7-5 制造“意外”的三大方法	122
第 8 章 魅力讲话的内容与具体方法	129
8-1 “可信”的组织方法	130
8-2 讲“故事”的形式	132
8-3 “情感”式的讲话方法	137
8-4 表达“简约”的方法	140
8-5 讲得“具体”的三大方法	144
第 9 章 完美讲话模型与过程呈现	153
9-1 完美讲话模型和组合方法	154
9-2 讲话的阴沟陷阱如何化解	160
9-3 引人入胜的开场方法	163
9-4 环环相扣的叙述方法	165
9-5 耐人回味的结尾方法	168
第 10 章 做领导必须会的两类讲话	173
10-1 最具魅力的两类领导讲话模型	174
10-2 宣讲价值观、品牌文化的方法	178
10-3 谈个人心路、经验教训的方法	182
10-4 如何讲激励、讲合作	185
10-5 如何讲示范、讲禁止	189

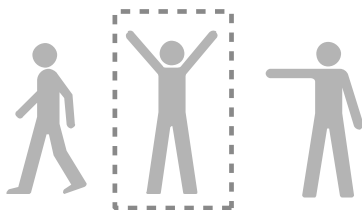
第 3 篇 文笔魅力的打造

第 11 章 魅力写作的思想工具	198
11-1 老鼠征服猫的魅力来自哪里	199
11-2 全局的魅力：金字塔思维	202
11-3 透彻的魅力：六面体关系	206
11-4 变化的魅力：六顶思考帽	209

11-5 趋势的魅力：S 曲线思维.....	211
第 12 章 魅力写作的类型和技巧.....	217
12-1 写的价值和基本类型.....	218
12-2 请示，贵在合理和提前.....	222
12-3 意见，善在创新和举措.....	224
12-4 报告，重在简洁和具体.....	227
12-5 总结，高在提炼和预见.....	230
第 13 章 魅力写作的内容艺术.....	235
13-1 请示：动机来决定内容.....	236
13-3 意见：态度来创造内容.....	240
13-3 报告：内容来自角度、速度.....	243
13-4 难做的报告：坏事与无事怎么报.....	247
13-5 总结：内容来自经验、教训.....	249
 第 4 篇 故事魅力的展示	
第 14 章 品牌品行魅力在于故事化.....	258
14-1 两个小男孩的魅力.....	259
14-2 有故事的人，就有魅力.....	261
14-3 丰富的故事，完美的魅力.....	265
14-4 企业品牌魅力，也靠故事.....	267
第 15 章 好故事来自行为沟通方法.....	271
15-1 行为沟通的示范性.....	272
15-2 故事化的三个特征.....	274
15-3 把作秀变成好故事.....	279
15-4 打造品行魅力的契入点.....	283
后 记.....	288

第 1 篇

形象魅力的塑造





第 1 章

魅力的构成与气场的来源

- 1-1 魅力金字塔的构成
- 1-2 形象魅力集中在气场
- 1-3 气场的四大来源与表现
- 1-4 不同类型气场各领风骚
- 1-5 外形弱小，同样可有气场

1-1 魅力金字塔的构成

魅力是什么？

或许很多人都说不太清楚，但我们都能感受到魅力的存在和作用。

➤ 魅力的四大类别

情景 1：有的人一出现，我们就会不自觉地被他所吸引，即使他是一个陌生人，我们不知其底细与背景，但仍然感觉这人好有魅力，禁不住要多看他几眼，禁不住要主动围上去近距离感受那种魅力。

——这就是一个人的形象魅力。

例如，李彦宏的谦谦君子相，无疑与其从事的百度搜索这样的基础服务相得益彰。

情景 2：有的人坐在那里，起初并没有引起我们的注意。但是，轮到他上台讲话，我们很快就被其征服，感觉他很有魅力。甚至在连他讲的内容也没有听清楚、听明白的情况下，我们还是觉得他很有魅力。

——这就是一个人的口才魅力。

例如，马云是公认的商界、互联网创业、青年创业领域最受欢迎的演讲者之一，不但是马云个人魅力的展现，也是其阿里商业帝国极其有力的营销手段。

情景 3：有的人我们没有见过，但是读了他写的文件、文章、书信、讲话稿、经典名句之后，我们想象出他的音容笑貌，见字如见面，相信人如其文，在心中也会觉得这人好有魅力。

即使这个人其貌不扬，之前我们有见过，或者之后才见其真面容，我们仍然认为他有魅力。

——这就是一个人的文笔魅力。



著名企业家任正非就是这样的。他几乎不在公众场合露面，很少出席社会活动，极少上台公开讲话，但是其频繁地写给华为员工们的工作意见、工作思考，却成为各行各业争相传阅的管理思想。

情景 4：还有的人，我们可能没有见过面，也没有听过其声、读过其文，但是却看到了、听到了关于他的一些故事、传说、逸闻。

我们不但对他的故事过目不忘、过耳不忘，而且还会主动地给别人讲述这些故事，因为我们觉得这个人真的好有魅力。

——这就是一个人的故事魅力。

例如，汽车狂人李书福的故事，从“四个轮子抬两个沙发”造车，到“蛇吞象”收购沃尔沃，让人津津乐道，敬佩不已。

由此看见，魅力是一个人身体和名望所具有的无形中吸引别人的力量，是一个人从内到外的身体、性格、气质、修养、精神、追求等状态的综合表现，是一个人身上的所有美好事物的聚焦。

➤ 魅力的金字塔结构

一个人的魅力可以来源和表现为上述形象、口才、文笔和故事之部分或全部。

通常，魅力各方面的强弱不是均衡一致的，有的人形象一般但口才突出，有的人文笔不强但故事很吸引人，各种组合情况都存在。

但是，能够比较全面、比较持久、比较广泛发挥作用的个人魅力是上述 4 种魅力的组合，如图 1-1 所示。4 种魅力逻辑关系和共同作用，构成一个完美的个人魅力金字塔。

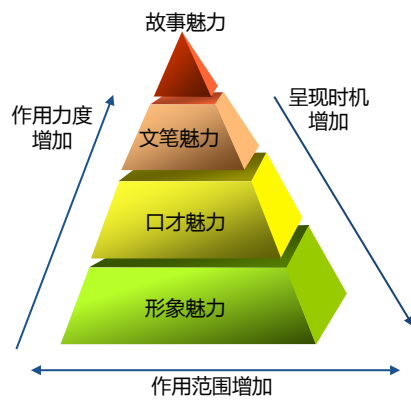


图 1-1 魅力金字塔的结构

比如，马云的个人魅力在形象、口才、文笔、故事几方面是比较均衡的，所以，总体而言，其魅力的影响范围之广、影响强度之大和持续时间之长，无愧为当代中国最具魅力的企业家、创业者、青年榜样之一。

⊕ 从上到下，魅力的发挥时机越来越多

以貌取人，虽然不准，却是人之常情、常识。人们对他人魅力的感受，在同等情况下，形象魅力来得最快。

所以金字塔的塔基就是形象魅力。某人一出现，我们一眼望去，基本就有结果了。

看某人讲话是否有魅力，比判断其是否有形象魅力需要更多的时间，起码要看演讲者的姿态变化一段时间，要听演讲者的声音表达一段时间，人们才能下结论，是否有魅力。

类似地，对于文笔魅力的判断，需要花费更多的时间，多读其文章之后，反复思考之后，才能透过文如其人的想象，去体会作者的魅力。

一个人的故事则需要更长的时间。首先，故事除了主角自己外，还需要特定的配角、对手、环境的配合，因此不可能随时随地形成故事。其次，故事形成后，故事的传播通常不是主角自己可以进行的，需要其他人来讲述和传递。



最后，故事在重复、连续的传播过程中，才能在听众心目中形成相应的魅力。

因此，从上到下，越是低层级的魅力越容易发挥出作用来，**我们最快获得魅力、改变魅力的方法就是首先改变我们的个人形象**，包括面容和服饰等因素。

❖ 从下到上，魅力的影响力度越来越大

魅力类别在金字塔中的高度反映了该层级的魅力对身体的依赖程度：越高层次的魅力，对身体条件的依赖越低。

位于金字塔中底部的魅力类别，更多依靠一个人的身体来展现，虽然直观、生动，但毕竟多是停留在事物的表面，所以魅力的深刻性有限。

位于金字塔中高部的魅力类别，则更多展现一个人的思维、思想、言行、品行，通常代表更深刻的魅力感受，所以对于听众的影响更加深刻、强烈、持久。

因此，魅力金字塔上层级越高的类别，越具有深刻、持久的影响力。越是成功者、领导人，越是希望在这些顶层魅力方面有所突出。反过来，**初生牛犊**则应该侧重在塔基的形象魅力、口才魅力方面寻求突破。

❖ 从左到右，宽度代表魅力的作用范围

金字塔层级中，每个魅力类别的水平宽度，象征着这类魅力可以发挥出作用的范围的广泛程度。

两个典型的特征是，深刻的故事魅力，其作用范围却受到较大的限制，因为故事的内容需要方比较吻合听众的价值观和人文修养，听众才会感受到魅力，否则听众会没有感觉。

相反，直观的形象魅力，却可以让同一个时代、同一个民族、同一个阶层的广大听众拥有几乎相同的感受。因为这些魅力更具普适性，不太与价值观紧密相关。

所以，如果侧重追求广泛的魅力，可以更多注重大庭广众之下的形象塑造

和演讲训练。但是，如果侧重追求专业的魅力，可以更多注重特定范围内的文笔魅力和故事魅力的打造和传播。

总而言之，一个人比较完美的魅力结构应该是接近图 1-1 所示的金字塔魅力分布。一个魅力不足或者希望全面提升的人应该循序渐进地从金字塔底部的形象魅力入手。或许最后修炼的结果只是在一两个方面特别突出，但这并不与魅力金字塔结构矛盾，反而就是用魅力金字塔指导的成果。

1-2 形象魅力集中在气场

气场是什么？同样很多人都说不太清楚，却能感受到气场的存在和气场的魅力。

➤ 无处不在的气场魅力

看看我们身边这样的一些场景吧。

面试中，有的应聘者入场坐下，还没有开始讲话，面试官心里已经有答案了，这不是他要的人。面试官随后的提问变得咄咄逼人。反之，面试官如果一看就知道这是他要的人，随后的面试谈话则是和风细雨。

宴席间，有人并不是主人，也不是主宾，却是大家交流的中心。尽管他可能还在刻意地克制自己，不要超越主人、主宾的光彩，但人们就是愿意与他靠近。

会议上，有人并不是会议的主角，也没有坐在会议室中央的位置，但你看得出，在场的人们都禁不住暗暗地在意他的一举一动。

危急时，也不乏这样的场景：一群人惊慌失措、七嘴八舌，不知如何是好，几个有头有脸的人先后站出来都没有压住阵。这时候，一个非官无职的人站出



来，一声吼，现场便鸦雀无声，所有人都望着他。

……

当然，你也可以举很多类似的场景。

这些场景中事实上的主人、主角、中流砥柱者、力挽狂澜者，就是那个个人职务、辈分、年龄、财富并不重要但魅力十足的他。尽管他也没有说什么很特别的话，人们在意他、服从他，这就是他的气场魅力。

✪ 气场的 3 个核心信息

从外在表现上看，气场是一个人在特定环境中表现出来的一种无形的影响他人的状态。这个状态使得他的做事和说话效果远比别人做同样的事、说同样的话的效果好得多，也比他自己不在这个状态下做同样的事、说同样的话的效果好得多。

从内在逻辑上看，气场是指个人身体、气质、言行与环境相互作用后，形成的有利于其沟通目标实现的一个积极的环境氛围。

因此，我们可以这样定义：**气场就是透过人的出现、存在和动作等身体语言所传达的积极的个人信息。**

气场所传达的信息是与当事人固有特征密切相关的，通常是相对固定的，包括三个方面。

✪ 你是一个什么样的人

你本质上是一个什么样的人？你希望别人怎么看你？这些并不重要。**重要的是，在别人心目中，你看起来是一个什么样的人。**在这方面，自我介绍、自我夸奖常常没有用的。谁不说自己好？谁不掩饰自己的缺点？

透过气场所传递出来的“你是一个什么样的人”则不一样了，那是一种情不自禁的感受，听众倾向于相信它。而且，人们获得这样的感受并不费工夫，无须分析和深度思考，所以人们其实是乐意这样偷懒的。

人们心里会说，这是一个高尚的人，这是一个阳光的人，这是一个追求效率的人，这是一个讲究品质的人……诸如此类，在一般价值观所涉及的领域，**如果你有那个内力并散发出来相应的特征，就构成那样的气场内容。**

不管你是什么人，你与人们的关系进一步发展的话，都会走向信任的关口：你想要人们做的事，或者人们想要你做的事，可以信任吗？

欣赏一个人的某种精、气、神是一回事，而把自己的事交给他，或者接受他的要求去做事，又是另一回事。前者没有损失的风险，后者则可能造成真真切切的个人伤害和损失。

人们总是厌恶风险的，所以希望通过某人的气场来决定自己是否可以跟着这个人做事。

★ 你要（人们）做什么

值得信任也不等于就可以听之任之，随心所欲。

你自己要走向何方？你要把人们带到哪里？这是一个关乎前景的问题，人们还需要进一步的选择。因此，**欣赏一个人，不等于信任一个人；信任一个人，不等于听从一个人。**

只有当感受到你带给他们的东西是他们要的时，人们才会不假思索地跟着你做事。

一个完整的、强烈的气场信息，包括对这三个问题的回答：你是一个什么样的人？你是否值得信任？你要（人们）做什么？尽管回答是非语言性的，是情绪感染性的，是潜移默化的，但在人们心里就有这样的答案形成。

因此，**气场具有比单纯的语言表达更强烈的说服力、感染力、影响力。**为什么在视频媒体足够普遍的当代，西方社会的政治领导人在竞选中仍然热衷于在各地举办现场演讲活动？原因之一就是要用气场来提升其政治主张的说服力、感染力和影响力，而精心营造出来的集会活动现场会使得领导人的气场变得非常显著和强大。



案例 1-1 你愿意剃成光头吗？

一些企业家、主持人将自己剃成光头，普遍带来了显著的个人气场增加，原因有三：

第一，由于光头在同类人群中的稀少，剃光头者处处鹤立鸡群，显得特别突出、显眼，自然具有明显的吸引力。

第二，也是更重要的，光头背后的人格彰显。在中国传统文化环境中，一个人过于抛头露脸，容易被误认为轻浮狂妄、招摇过市。在这样的大背景中，敢于光头者，尤其是已经有一定名声和地位的企业家、主持人，一定是拥有很强的内力、定力，一定是有原则并坚持原则的人。

第三，不同于服饰可以随时更换，光头有较长的稳定期，而且需要比常规发型更频繁的维护，也就是说相当长时间内，其个人形象具有高度的一致性、稳定性。

既然如此，问题来了：你愿意剃成光头吗？

按照案例中对于光头气场的分析，似乎我们应该剃成光头，以便显著增加我们的气场魅力。但是，事实不一定会如此。比如，对照作者照片，你可以想象把作者剃成光头，作者的气场魅力是增加还是减少？为什么？补充的分析和点评见本章附注注解 1-1。

1-3 气场的四大来源与表现

从自我修炼的角度出发，我们把气场的来源分成四类，如图 1-2 所示。

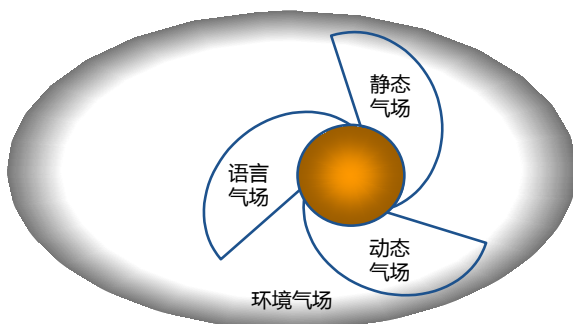


图 1-2 气场的四大来源

静态气场

这样的人坐在那里或站在那里，一动不动，一言不发，但没有人能够忽视他的存在。人们常常赞扬某些人坐如钟，站如松，表面上看是指形体的规范，但实质却是气场的表现。

国旗护卫队、三军仪仗队的士兵在退伍时，特别受用人单位的青睐，因为他们经过严酷的训练而得来的静态气场，站或坐在哪里，都具有强烈的吸引力。

静态气场强者的出现、出场会给环境带来明显的影响力，就像一块磁铁，在其周围产生看不见的吸引力，但只要是铁——带着正常心态到现场的人，便会感到那种吸引力。

静态气场是近距离感受到的无形影响力。这里的近距离是指能够看见容貌和面部表情。因此，有两类**近距离**，一是指面对面的近距离，二是指虚拟的**近距离**。大型会议或活动中，为了增加近距离的静态气场，普遍采取了现场设置若干超大屏幕，不时地将主角的特写镜头投影出来，让全场观众都可以看清楚其生动的表情和姿态。

动态气场

动态气场则是来自整个身体走动、大幅度的手脚动作，包括上半身的晃动，所以远距离也能感受到。



这样的一举一动、一招一式、一笑一颦，给周边的人一阵阵撩动，似乎周围的空气都会随他而动。有的人在办公室行走如同一阵风，有的人在闹市漫步旁若无人，各自成为一道风景，其实就是动态气场的表现。

一个人动态气场最集中的来源和表现是在演讲中、会议发言中。这时候由于讲台的物理作用和会议规则的制度作用，人们的目光和心思都应该集中在演讲者、发言者身上。因此，讲话的主角能否给出语言内容以外的说服力、感染力和影响力，人们感受非常明显。

各种演讲艺术培训中，所传授的很多技巧其实质就是在试图增加演讲者的静态和动态气场。

动态气场强者，犹如舞台上的主角，人们的内心就像舞台聚光灯一样，追着他的身姿。他不一定说什么，人们也不一定表白什么，但是他知道，人们的思绪在随他手上的动作而动，随他身体的移动而动。这在自由交流的自助餐会、酒会、联谊活动中尤为明显，气场强者总是处于一个一个的区域中心，缺乏气场者则被边缘化。

➤ 语言气场

这里的语言不是指具体的文字内容，即说出来的那些具体事由、情感或思想，而是指讲话的声音风格：一词一句、一问一答，声音如何处置等。

在口头沟通中，语言气场表现为声音特质，如声音的洪亮、磁性、婉转、飘逸……

语言气场所到之处，余音在他人心中缭绕，犹如甘露蜜汁的回味，或者如铿锵有力的战鼓，这取决于其气场的风格。

超越常识的是，书面语言也可能拥有语言气场——来自其独特的、特定的词汇和标点符号的使用。比如，某句方言的反复使用，一连串不一定符合常规的问号、惊叹号、省略号的使用，等等，都有一种跃然纸上的气息扑面而来，

这就是语言气场。

7.1 环境气场

我们总是处在一定的环境之中。有物理环境，如冷热，同等情况下在偏热的环境更容易使人热情，甚至躁动；反之，偏冷的环境则容易使人冷静，甚至冷漠。还有社会环境，如是在公众场合还是在私人场合，显然也会干扰人们对同一个人气场的接受。尽管我们的内心、装束、姿态、声音可以不变，但在不同的物理环境、社会环境下，别人接收到我们气场的内容、强度、持续性显然是有变化的。

为什么在人人都可以音视频通话的时代，企业还需要有会场开会？领导人的办公室布置除了面积大外还有什么深层次的讲究？为什么体育比赛中主客场球队的表现差异那么大？为什么在网络时代西方还需要举行政治集会？

可以说，环境也是有气场的。环境气场的作用体现在两方面，一是它自身直接给人们的实际感受，二是它对处于该环境中的人们对于他人气场的感受的影响。

因此，从主体的角度看，环境气场的表现在于我们自身的气场内涵与环境属性的吻合、和谐、共振程度，也就是环境给我们魅力的加分程度。

7.2 气场的作用原理

诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼的“快与慢”思考理论很好解读了气场的作用原理。

在人们观察他人的第一阶段，人们的心理是自动地、相对轻松地运行的，几乎在人们的意识和控制之外，如瞬间就能辨别出别人脸上的情绪。

这样的快速思考和感受就是人们常用的无意识的“系统一”，依赖情感、记忆和经验迅速做出一个判断，它相信所见、所闻、所嗅、所尝、所触的状况，



就是事实。即使其中可能存在典型的“路径依赖”“损失厌恶”和“乐观偏见”之类的心理错觉，人们还是乐于走捷径，懒得再分析求证。这样，便为气场以一种特殊的身体语言形式发挥作用提供了一套合理的机制。

从沟通的角度，身体语言可分成两部分：看得见的和看不见的。前者是指人们可以轻而易举发现的身体语言，如热情的握手、拥抱，紧张时手脚抖动等；后者是指人们不容易看见的身体语言，如强压住的痛苦感受，测谎仪才能测出的身体局部指标的细微变化。但不管怎样，常规身体语言都是指实际发生的、单一的、具体的某个动作、姿态和表情。

一个人的气场则侧重于其综合的、整体的心理语言的形成和表现，在一定时期、一定环境中具有明显的稳定性。比如，某人在工作活动中对他人短时间的故意视而不见，是一种常规的身体语言的表现。但如果他习惯性地各种活动中孤芳自赏、高高在上，不搭理周边的人，则是他的静态气场的表现。至于这个气场能否强烈到让他人感受到，他人的感受是否足够好，那就需要另当别论了。

1-4 不同类型气场各领风骚

➤ 各类气场，各有千秋

人无完人，融会贯通静态、动态、语言、环境四方面的完美气场需要持续的修炼。

现实中，或者说我们气场的修炼、提升过程中，有的人，有的时候，气场主要在于静态。比如，像法国雕塑家罗丹创作的雕像《思想者》那样的人，蹲在那里思考，坐在那里沉思，站在那里观察，旁边的人却肃然起敬。甚至有人

坐在那里休闲，站在那里仰望，旁人也刮目相看。

同样，有的人，有的时候，气场主要在于动态。或许静坐在那里不起眼，一旦走起路来，做起事来，犹如一阵风，把周边的人撩动，或者犹如地动山摇，让人们振奋。有舞台讲话经验的人常常如此。没有上台前似乎很普通，安安静静地坐在台下观众位置上，或者在后台休息室里默默等待。可他们一旦上台就激情四射，得体的姿态、优雅的动作，像换了一个人似的。

还有，有的人，有的时候，气场主要在于语言。人未到声先到，先声夺人，以某种天生的音质特性，后天形成的口头禅、名言名句之类，吸引人们的注意力。

还有的人，总是让你感受到他与环境融为一体，或者说环境与他配合得天衣无缝、无可挑剔。这样的人，孤立地看，其气场似乎一般，但实际每次露面的气场效果却比别人强，因为他们的气场主要在于环境。

➤ 让静态气场强者露面

派静态气场强的同事去出席活动、去露面、去作陪。

尤其是参加会议、列席会议代表或作为活动非主要人员时，部门、单位代表人员的静态气场表现变得非常重要。因为几乎没有发言或说话的机会，所以代表人员在现场留给有关领导、部门、观看视频的大众的重要印象就是他的气场。

现实中，很多人在这里自作聪明：故意安排所谓工作不重要、能力也不强的人去代表部门开会。其本意是减少对本部门日常工作的耽误，实际上在无形之中给本部门工作带来更大的“耽误”。因为代表人员气场不足，使得上级或有关部门对该部门形成不利的印象，在随后的工作中变成一定程度的不放心、不支持，得不偿失。

➤ 让动态气场强者讲话

派动态气场强的同事去发表讲话、参加活动、谈判争论。



很多会议和活动，主题和议程都是事前确定的，或者说是可以预测的。如果预期有重要的意见、建议需要发表，有重要的观点、态度需要声明，那最好选派动态气场强者去参加。

即使动态气场强者的本职岗位、业务范围和会议、活动并不是最匹配的，也可以让他陪同或参加，请其他同事先准备好发言内容，由他上台宣讲，效果会更好。

这也是作者过去在职业经理时期，**特别重视专职谈判人员培养的原因**。公司设立专门的谈判人员，与有关的具体业务、技术部门人员一道参与商业谈判，动态气场强的谈判人员会主导公开发言，业务和技术同事负责私下决策，他们相互配合，整体的工作效果就比较完美。

➤ 让语言气场强者说话

派语言气场强的同事去座谈、交流、拟写文件等。

台上讲话与台下说话显然是不同的。前者的沟通效果受动态气场影响大，后者受静态和语言气场影响大。

在《沟通金字塔》中，作者提出了向下沟通的“传声筒”艺术，那个**传声筒人物就一定是在静态和语言气场方面有优势的同事**，他出面首先能够靠静态气场“镇”住别人或“吸”住别人，然后靠语言气场“深”入别人或“绕”住别人。在这样的气场辅助之下，他才能做好传声筒的工作。

当然，这三方面的气场都比较强的话，总气场就大，气场发挥作用的场景就不太限制，在工作和生活中，也就游刃有余了。

需要注意的是，视频传播沟通中，如果观众看得清脸部表情，主角就可以有静态气场，如果看不清，主角也只能是靠动态气场和语言气场了。

➤ 让环境气场助力我们

无论参与什么活动，如果可以选择，那对于活动时间、地点的选择，对于我们在现场的站、坐、行空间位置的选择就很有讲究了。

空间环境的高低、正斜、远近，社会环境的各种属性与主角的身份、状态、目标匹配，可以显著影响主角的气场。在这方面，很多人都没有给予足够的重视。

作者在到企业培训或主持专业会议时，一定会提前一天到现场查看，根据现场实际情况，对于会场布置和自己负责的环节提出有关座椅、讲台、灯光、投影、音乐等环境方面的细节建议，从而塑造出强烈的气场，保证作者的培训授课、会议主持或主题演讲的内容得以充分展示。所以，每次教学、培训、演讲、主持都能给听众意外的惊喜。

这也是本书的写作目的，就是要帮助读者通过有意识的训练，培育出更全面、更强烈的职业气场，帮助改善读者的工作和生活品质。

1-5 外形弱小，同样可有气场

毋庸置疑，我们人人都渴望自己能够拥有完美、强大的气场，说人人通，办事事成，而且效率极高，就像我们在《沟通金字塔》中说揭示的那样：好的沟通一本万利，可以用极低的时间和精力成本，换得极大的、实实在在的物质和精神利益。

善于沟通，又气场强大者，是沟通中的王者。做工作、过日子更是可以处处如鱼得水，事事半功倍。

看看动物界，我们发现这么一种现象：最具搏杀能力的或许并不是狮子，但狮子是公认的动物之王，这是为什么？

其实，这就是气场的魅力。现实中的狮子多身材魁梧、行动矫健、音质洪



亮、盘踞山头，其外形、仪态、动作、吼声、位置比较符合人们对于静态、动态、语言、环境气场的要求，可以说狮子气场天生强大。

当然不可能人人都具有雄狮般的先天条件，外形弱小难道就不能有气场了吗？看看下面这个故事，应该可以受到启发。



案例 1-2 小绵羊凭什么战胜大灰狼？

有一天黄昏，一只大灰狼出现在草原上：“嗯，那只烤山羊的味道实在棒极了！”大灰狼舔舔舌头，仿佛余香犹存。原来，他刚在亲戚家吃完一顿大餐，现在出来溜达。忽然，它发现路旁的草丛间，有什么东西躲在那里，仔细一瞧。“哦，原来是只小绵羊啊！”大灰狼打了个饱嗝：“真是没用的家伙，一看到我就吓成这副样子！”

“狼先生，请你放了我吧！”小绵羊不停发抖地哀求着。

“可以，胆小鬼。不过你得说说我为什么要放了你！”大灰狼一时也幽默了起来。

机会来了！小绵羊强制自己镇定下来，从草丛中走出来，没有直接给大灰狼再说什么，而是选择路边的一块小土坡作为舞台，准备讲话！借着清理舞台上的乱石头，小绵羊整理出了自己的演讲思路。

大灰狼看着小绵羊煞有其事的演讲准备，不禁乐了，便悠闲自得地半躺下来准备一会儿再品尝眼前的美味。

小绵羊站在土坡上，望望四周平坦的草地，置之死地而后生，鼓足勇气开始了演讲。

“狼先生，你想听我此时此刻的心里话吗？”看到大灰狼得意地点了点头，小绵羊一鼓作气，手舞足蹈，掷地有声，历数三点：

“第一，我根本不希望遇见你！”

“第二，如果不幸遇上了，我只希望你是只瞎眼的狼！”

“第三，也是最重要的，我希望全世界的狼统统都死光，让这美丽的大草原成为我们这些羊、鹿、鸟的大乐园！”

随着小绵羊话题的打开，大灰狼的表情从嬉笑变成了惊愕，姿势从半躺半卧变成了正面坐立，目不转睛地盯住舞台上滔滔不绝的小绵羊。

小绵羊看到了大灰狼姿态的变化，信心倍增，越讲越激动。最后，它再次平缓地重复了自己的三个观点，然后闭上眼睛，静静地站在舞台上，等待大灰狼嘲讽的掌声和本能的扑杀。

然而，时间一分一分地过去了，还是没有动静。

小绵羊睁开眼，发现大灰狼已经静静地走远了。

小绵羊靠什么赶走大灰狼？

气场、气场、气场！

我们可以想象，草原那一角的现场气场，随着演讲的逐步展开，便渐渐地从体型健壮的大灰狼（被转变作为听众），向弱小的小绵羊（其主动转变成为沟通主体）倾斜了。直到大灰狼跳进自己挖的“坑”，不得不在感动和惭愧中离开。

小绵羊给自己演讲出了活路。补充的点评见本章附注解 1-2。

静若处子，动若脱兔，话若流水，景若舞台，就是静态、动态、语言、环境气场的一种生动表现。有了这样的气场作为支撑，我们的讲话、写作、行为沟通等必然更高效。

【本章附注】

注解 1-1：你敢剃光头吗？你适合剃光头吗？

名人、明星的光头形象之所以普遍获得显著的气场增加，原因就在于他们这样做，比常人这样做更好地回答了气场魅力的三个问题：你是一个



什么样的人？你是否值得信任？你要做什么？

如果你是一个想要不露自威的人，则可以考虑剃光头。因为光头可以让他人感悟到这是一个不讲情面的人，这是一个简单、直白、值得信任的人，这是一个要做点与众不同的事情的人。

艺术家普遍留着长发，也是如此。他们想传达这样的信息：这是一个不修边幅但专心致志于艺术创作的人，这是一个愿意暴露缺点而值得信任的人，这是一个可以把简单的头发也变成一种艺术形式的人。

但是，如果作者剃光头，人们反而会困惑、矛盾，难以得出气场魅力三个问题的答案。

总之，关键在于你选择的标新立异的面容、服饰、姿态、环境所传达的内容是否清晰？是否完整？是否与你内心的期待一致？如果是，那么什么样的标新立异都是在增加你的气场魅力，反之则没有气场或者说是在破坏你原有的气场。

注解 1-2：狭路相逢“勇”者胜

小绵羊在与大灰狼的对峙中，凭借演讲改变了自己的弱势地位，这是气场作用的生动体现。

在正文中说过，有人静态气场很弱，但动态气场很强。这里小绵羊静态气场弱，动态气场、语言气场随着演讲的展开而逐渐被发挥出来，可以说小绵羊演讲越来越激动，其气场越来越强烈。

特别是环境气场的作用，小土坡作为演讲舞台的作用是非常突出的。这是小绵羊的高招。如果它只是面对面站着演讲，由于其自身身高的限制，难以在身材更高大的大灰狼面前形成气场。然而它站在不远处的土坡上后，居高临下，而且又有一定的距离，气场就不一样了（这部分深入分析见第6章）。

与此相反，大灰狼自己懒散地坐或趴在地上听舞台上的小绵羊演讲，也无意中削弱了自己的气场。敌对双方，狭路相逢勇者胜，“勇”就是气场。

小绵羊的成功告诉我们：不愿意抛头露面，即使露面也是喜欢躲在边角角的人，不肯大声讲话，即使讲话也是低头念稿的人，是不可能有力量的！



第 2 章

静态气场的构成要素

2-1 静态气场第一要素：面容

2-2 面容气场的核心是品位

2-3 服饰的气场作用

2-4 道具的气场和一致性原则

2-1 静态气场第一要素：面容

▮ 静态气场的构建三要素

人与人相处时，人们总是首先寻找对方的面容，确认是谁？尽管有时候人们首先看见的可能是对方服饰的一角或对方的背影，但不妨碍人们想方设法去弥补对方面容的努力。只有面容得到了确认，人们才放心，才知道对方是友善还是敌意，自己是该继续存在，还是靠近、远离甚至离开。因此，可以说面容是气场构建的第一要素。

在确认对方是谁和其基本表情之后，人们便会将其服饰与其面容联系起来，做一个更完整的判断，形成基本的感受。如果对方气场足够，这时候气场便到达了人们心中。如果没有，人们也就只是确认了一个人的存在而已。所以，服饰通常是静态气场的第二要素。

当面容和服饰传达出一种基本的气场之后，如果时间继续，人们会注意到对方身边的一些特殊物品，来进一步佐证人们对对方气场的感受。

比如，一个试图强化“不怒自威”的人，通常在手上或身边摆放代表权力的物品：指挥棒、专用签字笔、大印章、专用电话机之类。这些物品会起到补充气场的作用，我们称之为沟通的道具，它们其实是在为其主人说话。道具就成为静态气场的第三要素。

一个人的静态气场就是通过他的面容、服饰和道具共同塑造出来的，其中面容是气场内容的核心，也是现场气场的物理中心。

▮ 面容构建气场的三方面

进一步细分，面容影响气场主要包括三部分：脸型、表情、化妆（含发型）。

✦ 脸型的作用

脸型是天生的，从美学的角度看，的确有漂亮和丑陋之别，但是漂亮并不



等于有气场。

漂亮只是指五官和肤色符合美学的基本规律，如大小匀称、黄金分割比例的分布、肤色白皙等，这方面具体的、细节的标准又受到时代、民族、地域、行业的影响，在不同文化背景中，并没有绝对的魅力脸谱。比如，单、双眼皮，大、小眼睛，厚、薄嘴唇，尖、圆下巴，等等，都可能被人们认为有魅力的特征。

丑陋的面孔也可以有气场，甚至很有气场。古今中外都有不少企业家、专家、权威、明星的面孔结构独特，但气场强大无比。

脸型的气场实质上来自人们对于面部特征的符号化归类。比如，娃娃脸往往被认为清纯无邪，日常工作和生活中是值得信任的；反之满脸皱纹、白发鬓鬓，通常被认为饱经风霜，在危急关头是特别值得信任的。马云的脸不太符合普通人的构造比例，甚至被喻为“外星人”，但这恰巧给予马云一种独特的气场要素：特立独行、睿智深邃。

在军队中，在商场竞争中，浓眉大眼、炯炯有神者气场普遍比较强，符合人们心目中的强人、权威形象，可不露自威严。

在社会中，在内部管理中，眉清目秀、面带微笑者往往被认为气场强，符合人们心目中的儒商、专家形象，可不言自厚重。

✪ 表情的作用

表情的核心在于眼神。气场强者会通过眼神完成对于周边环境的扫射，用眼神覆盖全场的所有人群。在视频传播中，如果有特写镜头，眼神则可以穿越时空，不受时间和环境限制，可以重复地冲击观众的感受。

眼神产生的气场，主要来自如下三个方面。

目光交流：也就是对视。具体的做法是保持眼神与沟通对象的接触，时间不短不长，2~3 秒较适宜。

目光移动：也就是扫描。有规律地、缓慢地移动目光，遍及全场的沟通对

象，特别是要顾及以下三类人群。

- 要扫描到容易被人忘记的处于远处、角落人群；
- 要扫描到容易被人畏惧的处于中心、舞台权威人物；
- 要通过目光停留，加口头补充的方式，照顾到被柱子、标语牌等障碍物遮挡住的人群。

目光有神：也就是相由心生。眼神应该是热情的，而不是冷漠的；应该是专注的，而不是散乱的；应该是信任的，而不是怀疑的……

一句话，眼神就是在用心灵回答气场内核的三个问题：你是一个什么样的人？你是否值得信任？你要（人们）做什么？



案例 2-1 不怒自威的面容

不怒自威，是静态气场的一个生动体现的例子。小说《亮剑》曾经这样描绘赵刚：“统兵数万的青年将领身上，在沉静如水的神态中，早年书卷气和多年戎马生涯带来的杀伐之气表现得同样分明、强烈。本来他白皙清瘦的脸上带出几分儒雅，但稍稍一咬牙，脸部的柔和立刻荡然无存，每块肌肉都棱角分明地凸起，线条马上变得粗犷起来，连唇边和下巴上的短胡茬子都像钢针似的扬起，一副不怒自威的神态。”

没有早年的寒窗苦读和常年在血与火中拼杀的双重阅历，绝难创造出这样的职业军人。”

这样的人一出现，会让人们感受到威严、庄重，不可动摇的坚定。

这就是静态气场中面容和表情的作用。补充点评见本章附注解 2-1。

❖ 化妆（含发型）的作用

男性在日常工作和生活中，普遍是不化妆的，以体现出面孔的本色为主。因此，发型是塑造男性面容魅力的主要技术手段。男性头发普遍较短，发型的



塑造相对较难，远距离看，似乎同龄人的发型都差不多，因此发型的打理需要男性魅力者特别注意。案例 1-1 中一些企业家、主持人喜欢光头就是典型的例子，光头这样的造型具有很强的静态气场，走到哪里都是视觉中心。同样，男性留不留胡子，怎么留胡子，也类似于发型的选择。在普遍不留胡子的民族或文化环境中，留胡子就相对容易带来特定气场。很多男性艺术家都会在**长发或胡子中选一项，帮助自己塑造气场。**

女性在日常工作和生活中，化妆和发型都是其个人护理的重点，花在这两方面的时间和费用不菲。有关女性化妆、发型的指导知识和技巧随处可见，从产品使用说明、化妆培训班到美容美发店服务，无所不包。但是，从气场的角度看，这些培训和服务的效果并不如意。花如此多时间和费用并没有给大多数女性带来所期望的高雅、文雅、风雅等气场。因为这些产品指导、培训班、服务人员对气场的认识不足，关注的是化妆、美发的技术、技巧层面，其指导思想是如何“得体”——化妆和发型与季节、性别、年龄、身体、职业、文化、民族等的匹配、协调，而不是关注如何将当事人的内涵变成魅力。

尽管如此，化妆仍然是静态魅力的一个独特要素，**舞台艺术上的红脸、黑脸、白脸之分，就是在用化妆塑造人物的静态气场。**

2-2 面容气场的核心是品位

面容是我们身心的最佳展示，除了 2-1 节所述的与自身、与环境的合体、得体要求之外，我们自然要追求更高的层次，那就是脸型、表情、化妆（含发型）如何具有个性、体现品位？

▮ 个性的面容可使你脱颖而出

有个性使你比较容易在众人之中脱颖而出。

✧ 稀少的妆容

独特的化妆和发型，很容易实现万绿丛中一点红或万花丛中一点绿的效果，这就是个性的表现。比如，国际货币基金组织女总裁拉加德的一头银发，就使得她在各种商务场合都魅力无穷。她那独特、冷峻的面容和精致梳理的银色发丝，都与她的单位和职务内涵所匹配，显得气场十足。

面容个性不一定需要外形上的强大反差，也可以是内心上的与众不同。

✧ 独特的面孔

面孔独特与否几乎不可选择，但我们可以选择突出或掩盖。首先，通过化妆、发型是可以适度强化或弱化我们既有的面容特征。最简单的方法是用头发、眼镜、帽子遮挡我们不希望呈现的脸部特征或部位。其次，通过**有意识地控制**我们出现在别人面前的站位、坐位、朝向，也可以突出我们希望别人看到的面容，掩饰不希望别人看到的部分。

✧ 符号性表情

妆容和面孔呈现都费时费力，还受到环境的约束，但我们的面部基本表情是可以随心所述的气场表现手段。我们可以坚持自己独特的微笑、冷峻、随和、含蓄、质疑、激情等表情，传递我们内心的某种力量。

这样的个性表情与我们的职业身份、职务地位、个人品牌密切相关，互为因果关系。当这样的气场强到一定程度，传播到一定程度时，就形成了**个性表情包**，成为有魅力的人的一个符号。

当然，一切个性表现的前提是与自身、与环境基本和谐。如果在日常学习、工作中装酷，如果在运动休闲场所面带彩妆，如果在内部工作会议上以精致到一丝不乱的新发型出现，反而会破坏自己的气场了。



➤ 有品位的面容，使你表现出气场

个性可以使你鹤立鸡群，但并不是高出鸡群就有强大的气场。

一般的出人头地，只是容易引起人注意，在第一时间吸引人们的眼光，在短时间内给人好感而已，如果仅仅如此，没有来自内心的力量的后续支撑，这样的瞬间气场苗头就会昙花一现。因此，有品位的出人头地才是有实力的、可持续的气场呈现。而品位就是事物展现出来的格调的内涵及主流性。

✪ 格调的内涵

人上一百，形形色色，格调也因人而多种多样。中、西、古、今，科技、时尚、现代、传统，高雅、古典、流行、大众各自构成不同内涵的格调系列，每种内涵突出之后都可以构成一种格调。

但是，格调要表现出来，还需要对应某种调性的言行举止达到足够的浓烈程度。事实上，人人都是自觉不自觉地靠近某种格调风格的，只是大多没有达到足够打开他人感知阈值的水平，所以不被他人感知或被认为有某种格调。

✪ 格调的主流性

即使格调的内涵表现得足够强烈了，也不一定具有强大的气场作用。普遍受欢迎、具有强大气场作用的格调，通常是那些道德方面指向高尚的、正直的、积极的品位；在内容上指向知识的、智慧的、创新的品位；在形式上指向精细的、粗犷的、稀缺的品位。一句话，格调要变成品位，必须符合社会主流认可或默许的价值观。

如此严格要求之下，更是不可能人人都有格调、有品位，但这并不影响人们去感知别人的格调、品位，就像观众不会演戏，但还是可以一看就知道舞台上谁演得好一样。

前面说到国际货币基金组织女总裁拉加德的一头银发，魅力无穷，就是因为银发在她身上代表着她的资历——专业的背景和多年的历练，代表着她的勇

气——不随波逐流，敢于标新立异，代表着她的自信——面对岁月变化的坦然接受，无须掩饰。如果没有这样的品位，银发就是衰老的标志；而有了这样品位的支撑，银发就给她带了强大的气场。

➤ 有品位的面容的背后支撑是价值观

拉加德的例子还告诉我们：一个勤奋工作者，其发型一定是比身边的人的发型更简洁明快、适度创新的。因为这样才不影响集中精力工作，也便于日常的快速梳理。可以想象，一头飘逸的长发，在职场中就很难有气场，因为其指向与工作要求不符合。飘逸的长发除了可能妨碍工作场地的安全之外，在工作期间还需要当事人花费更多的时间去梳理、去维护、去保护，还可能因为长发的飘动而干扰自己和他人工作的进行。

有正确、高尚价值观作为支撑，面容的修饰才可能引导气场由内迸发出来。



案例 2-2 画像为何看起来总是缺点儿什么？

在巴黎、哈尔滨这样的文化旅游城市，常常可以见到自由职业的画师给游客画像，尤其是在城市的夜幕中、绚丽的灯光下，那个场景常常让游客心动。

尽管手机里各式各样的自拍照已经琳琅满目，但不少游客还是满心欢喜地让画师给自己画一张像。这个过程是愉悦的。但是，画完之后，当顾客真正拿到、看到自己的画像时，客观地说，多数顾客心理都会有点失望：感觉画像好像还缺点什么？

可是又没有话可说：自己的面容生理特征是表现得很明显的，无论是发型、眼角、嘴角、酒窝，或者口红、眉毛、睫毛、首饰，都是符合当时的特征的，只是觉得画像上的人没有自己想象的那么刚毅、智慧、温柔、善良、时尚、优雅、成功、超脱……

回家后，这样的画像便被束之高阁了。



这样的对于画像上人物精气神的不满意，除了画师的技术水平影响其表达之外，问题主要来自面容气场的表现缺乏核心。补充分析见本章附注解 2-2。

在演艺界，演员都愿意演主角，除了常识性的原因（戏份多，报酬高）外，其实也有魅力的原因。主角通常是按照社会主流价值来看的正面人物、先进人物、英雄人物，因此，演员长期扮演这样的角色，必然在戏外也会**潜移默化地更多呈现这些主角的品位面容**，结果在现实中就是**会比反面角色、喜剧角色拥有更大的气场魅力**，从而大大提升演员自身的商业价值：可以得体地参与更多商业活动，恰当地代言更多商品广告。

2-3 服饰的气场作用

人靠衣装，佛靠金装。连佛门都如此，可见服饰中衣服、鞋子、帽子对个体气场的影响是如何立竿见影的。同一个人，在同样的环境中，不同服装搭配，视觉差异可能迥异。

可惜，关于服饰，一般人的认识如同面容一样，普遍停留在常识阶段，即只是强调服饰与自己的身材特征、面容特征、身份地位和谐一致。或者，如一些经济富裕者，以服饰品牌的知名度和价格的高低来选配服饰。似乎服饰牌子名气越大，购买价格越高，穿着它就会越有气场。强调款式和谐、品牌品质，当然没错，但仅停留于此，气场还是难现。而且，**对于经济条件有限者而言，通过高消费来提升个人魅力也是不值得的。**

服饰产生气场的有效手段，同前面所说的面容气场一样，仍然需要在基本的和谐以外的更高层次追求，服饰同样必须得有个性、有品位。

7 个性的服饰可使你脱颖而出

有个性的服装来自五个途径。

✦ 量身定制

很多名人乐意走这条道，既保证了合身、得体，又保证了稀少，个性就是必然的了。

量身定制的类似做法，就是选择少批量生产的服装，如限量版之类。**金钱受限者**，亦可对标准规格的产品进行修改，去掉某些原有的修饰，或者增加若干自己特色的修饰在服装上，也是个性化的有效手段。

✦ 选择过期服装

金钱受限者，还可以考虑选择“过期”的服装。服装的流行趋势变化很大，从成衣制造厂和销售商家的角度，它们当然立足于制造和销售符合当下流行趋势的服装，所以会低价处理按照大众思维来看已经过期的服装。但是，过期不一定就过时。对于大众而言过期的服装，或许对于某个个体而言并不过时，甚至非常贴合，购买和穿戴这样的服装自然就一举获得个性的彰显了。

✦ 服饰混搭

上、下装之间，内衣、外装之间，鞋子、帽子、衣服之间选择不同的样式、色彩、材质，组合出来的服饰很可能是独一无二的，令人眼前一亮。

混搭不是乱搭，混搭需要品位的指导和价值观的支撑。混搭得先有混搭的逻辑，才会搭出气场来。

✦ 跨界穿戴

不同于服装本身的混搭，跨界是指穿戴与所在工作场合或生活环境习惯反差很大的服饰。企业家和中高级管理人员在重要的商务会见时穿戴休闲服装，一些企业强制要求周五着休闲装上班，就是试图塑造出个性的气场。

比如，当代人穿戴汉服、唐装、中山服，就是不同程度的跨界。这些服装特



征突出，历史符号显著，与当下工作和生活场景的巨大反差，使得其很有寓意。

❖ 不穿或少穿衣服

既然服饰如此重要，人人离不开，那么不穿或少穿自然有奇特的个性效果。如果这样的半裸、全裸，与内心的价值观一致，又符合社会主流意识，表现形式又有足够的艺术品位，气场则可以非常强大。

俄罗斯总统普京基于强烈的国家和民族情结，出于工作的需要，就经常在公众面前秀其上身的肌肉。在天气已经很凉的西伯利亚，他标志性地光着膀子，彪悍而自信。这就是他深受其国民拥戴的原因之一，人们被他的强大气场所征服。

与之类似，一些女性名人明星在怀孕期间发布孕肚照片，凸显其母爱的气场，也是如此原理。

➤ 有品位的服饰使你表现出气场

同样风格和造型的服饰，做工明显偷工减料、粗制滥造，色彩明显不均匀、不饱满，显然不会增加你的气场，反而会衰减你的气场。**选择产品的品质，是一个人工作和生活品位的一种表现。**

更有甚者，选择内衣外穿或冬衣夏穿，个性的确立马凸显出来，但很可能与环境格格不入，被人认为脑子有问题。在一些聚会等生活场合，继续穿戴工作制服虽然无伤大雅，但也很可能削弱你的气场。

可以说，在舞台上穿什么都可以，都不会让人大惊小怪。但在现实生活中，汉服、唐装、中山装、奇装异服则必须谨慎穿戴。选择产品的内涵，是一个人工作和生活品位的一种表现。

其实，一件衣服是时尚还是时髦，是尊贵还是奢侈，穿在不同的人身上，服装本身不会变化，即使那个人不太适合，没有气场凸显出来，也不能否定一件本来设计、制造得时尚、尊贵的服装的自身价值。

乔布斯的圆领 T 恤衫，扎克伯格的运动装和跑步鞋，似乎永远不变。有

一点是肯定的，那就是他们服饰的风格不变是表象，其服饰的品位保持一致才是核心：服饰裁剪得体，用料做工精致。更重要的是背后有强烈的价值观做支撑：乔布斯追求完美和极简的工作理念，扎克伯格关注快乐、健康的生活理念。

因此，与品位面容的背后支撑是价值观一样，品位服饰气场的背后支撑也是你的价值观，你对产品质量、产品功能、产品品位、个人社会形象、产品的社会价值（如环保要求）的注重程度。

2-4 道具的气场和一致性原则

全世界都知道，女人爱买包包。这是为什么？

➤ 道具补充的气场

从实用的角度看，女性特别渴望保持身体线条的轻盈飘逸感，所以女性服装少口袋，即使有也不宜装东西，但女性出门又需要随身携带很多物品，包括纸品、化妆品、卫生巾、小食品等，所以相对男性而言，更离不开包。

从打扮的角度看，比起衣服和其他配饰，一个好包的装饰作用非常显著。因为包可以置于身体的不同位置，前后左右，上下正中，从而使得包包成为女性可以随身携带而不觉得累赘和刻意、具有画龙点睛作用的饰品。

静态气场的第三来源就是包包这样的“道具”。除了手包之外，典型的还有手杖、雨伞、水杯等随身物品。

➤ 道具气场的本质

道具自身虽然有一些实用的功能，但在这里，只是作为气场的构件之一。道具的本质就是人的延伸，是我们思想、身体的一部分，或者说物化放入思想



和身体的表现。

类似地，如果手握手杖，可以给人手握权力，掌握命运的感觉。如果举起手杖在地上指指点点，无异于指点江山。

不过，手杖的这个“权力”作用太强烈了，一般人不宜使用，气场要求的内涵与形式之间可能差距过大，反而适得其反。

然而，造型独特的各式雨伞、传统的雨伞、硕大的雨伞、透明的雨伞，都可以配合其主人体现相应的气场。在时尚之都巴黎大街上，修长的美女们是不会使用折叠伞的，那样会削弱其气场。

张开的黑伞对面容、身材正常的女孩来讲，具有强烈的提升作用。如果是一把长伞，即使收起来挂在手上，也会有较强的气场作用。这里的伞与烈日或雨水没有关系，只是人物品位的象征、气场发挥的道具。

办公室中管理人员的水杯也是如此。所谓老板杯、职员杯、学生杯，并不是厂商的本意，而是在现实中人们选择的结果。一个墩圆、浑厚的大水杯，是有助于形成权威、老板、专家、家长的静态气场的。



案例 2-3 作者的常用道具

在作者作为专家教授服务社会的这些年，作者也有三大道具随身。

一是商用笔记本电脑。我喜欢随身携带自己的个人电脑，参加教学、培训，而不是像大多数授课老师那样带上U盘，使用教室里或受训单位准备好的电脑。特别是参加各种会议，我总要带上电脑在现场进行发言和记录，而不像大多数官员和学者那样，用会议桌上配备的纸笔或自带的手机记录。

二是双层保温水杯。自带水杯，既符合自己的口味，又不浪费会客室、会议室、教室的瓶装水和纸杯。

三是真皮大公文包。方方正正，便于放置，里面装满一切教学培训、会议、出差的常用品，从案例实物材料到空白A4纸张，从备用电源到雨伞，总是令

接待人员惊奇，一切都在内，出现特殊情况也不需要麻烦他们。

设想你在会议、培训、教学中看见我的这三个道具，你会怎么想？

实际上，案例中的这三件物品，既有实用价值，也是个人形象魅力的道具，作为作者形象的具象化和丰富化：笔记本电脑体现敬业、专业；水杯代表环保、体贴；大包则是领导力、执行力的表现，**本质上就是作者态度、思想、能力的延伸**，所以增加了作者的气场魅力。补充点评见本章附注解2-3。

▮ 静态气场的一致性原则

从局部看，在同一环境中，面容、服饰、道具的选择和搭配需要和谐一致，共同构成一个完美的气场。

从全局看，面容、服饰、道具的选择和搭配**应该在一段时间内保持一致**。也就是说，在较长的一个时期内，在相同或类似的工作生活场合，一个人应该保持相对稳定的一个风格特征，即一致性原则。

面容随着年龄会有变化，但是如果以3~5年为时段，这期间的变化是可以忽略不计的，因此，一致性主要在于化妆风格、发型风格、服饰风格、道具风格的选择和坚持。

可以想象，一个原本很有气场的名人明星或权威人物，如果一会儿浓妆艳抹，一会儿发型搞怪，一会儿奇装异服，那他的气场很快就会消失了。

【本章附注】

注解2-1：静态气场不一定要经历和阅历

赵刚这样的经历和阅历可遇不可求，他与那个时代、他的家庭、他的选择、他个人的努力都有关，这样丰富复杂、艰难困苦的历练，的确有助于他形成外表平静、内心坚毅的面容和表情。但是，没有复杂的经历，



没有艰难的历练，也可以有强大的气场。比如，年轻人中帅气、洋气的气场，就是来自阳光的心态、健康的体魄，再加上青春的活力。

因此，不是面容老就有气场，也不是面容嫩就没有气场，气场的核心是内在有品位。各种内涵的气场有不同的面容和表情特征。

注解 2-2：画像看起来缺的东西，主要责任在你自己

第一，人性使然，人们总是倾向于高估自己的优势和能力。很可能你自己的气场本来就不突出，画师根本感受不到气场的存在，他能做的就是画得足够像你，即形似即可。

第二，即使你内心是有气场的，但是，你的面容没有很好地表现出来，包括在稀少的妆容、独特的面孔、符号性表情方面的表现。

第三，如 2-3、2-4 中介绍的那样，在旅途中你的服饰、道具很可能不是你习惯性的服饰和道具。服饰气场、道具气场很可能与你内心期待的品位气场是不一致的，甚至他们是相互抵消的。

如此一来，画像自然容易形似而非神似了。从这个意义上讲，我们也可以这么自测：画师如果可以画出你的神韵的话，那么恭喜你：你的气场魅力显著。

注解 2-3：借用道具，贵在坚持成习惯和独特有品味

如果翻看作者的微信，就会发现这三大件已经成为作者的符号。

一次我按习惯早早来到某公司培训室，做好准备工作之后便去旁边的空地散步，没多久，一个毕业多年的 MBA 学生跑来找我。原来他出差回来立即被通知来参加培训，但并不知道老师是谁。一进会议室看见讲台旁边摆好的三样物品，便知道是谁了，所以主动出来找我问好。

这就是**道具魅力的第一要领：坚持**。久而久之，成为习惯，道具之物就是你身心的一部分了。

其次，就是道具要独特，形式上足够独特，内涵上要有品位。

比如，坚持使用相对笨重的商用笔记本电脑。因为功能强劲，性能可靠，接口方便，电池耐久。这其实是专业工作者自我要求专业的表现。

又如，公文包选择高档时尚，款式独一无二，听众几乎见不到第二个同款的产品。这就体现了作者坚持的“主流价值观+思想前瞻性+技术原创性”之内涵。

如此使用道具，必然增加个人魅力。



第 3 章

静态气场的修炼

- 3-1 气场的身份提升作用
- 3-2 气场的状态塑造作用
- 3-3 气场必需的人生态度
- 3-4 自信气场：走天下
- 3-5 诚信气场：赢人心
- 3-6 气场修炼的三种艺术方法

3-1 气场的身份提升作用

气场在人际关系中和沟通活动中，传递的核心内容不外乎三个问题：你是一个什么样的人？你是否值得信任？你要（人们）做什么？**气场呈现的目的不外乎希望人们响应你明说或不明说的某种沟通意图。**

这个作用是如何发挥出来的呢？首先就是**塑造出有利的身份。**

新认识一个人，人们最关心的不是这个人的名字，而是这个人是在干什么的。这就是作为社会人的意义：身份。身份来自职业、职务、家庭、地位等社会角色的综合作用。人们会认为有些职业的身份高，有些职务的身份高，来自某些家庭、某个社区的身份高，等等。

因此，为了实现目标，我们可以有意识地用气场来快速、强烈地塑造出有利的身份。

➤ 气场可以强化和提升有利的身份

我们看见一个新人第一眼，立即就会不自觉地和他的面容开始评判他的身份，即使别人告诉了我们他的身份，我们还是会进一步通过面容、服饰、道具等评判他的状态是否与所从事的工作或生活场景相吻合，从而最终得出他的身份结论。

因此，静态气场具有显著的身份识别意义。通过非常得体的面容、服饰，以及巧妙的道具使用，可以极大提升人们对当事人身份的准确判断和信任。

当我们客观的职业、职务、家庭、地位等不是那么有利于我们的工作和生活时，静态气场的打造尤为重要。作者在年轻时即职业经理初期，为了增加自己的气场，除了总是一身得体、舒适的正装外——这在夏季效果尤为突出，在面试和入职初期，还故意少刮胡子，以便在同级同事和下级员工面前提升自己的成熟形象。



有一些身份符号是比较通用的，如行业领袖、专业专家、名人明星之类，一旦静态气场足以彰显这样的身份，对当事人的工作或生活是长期有利的。

➤ 气场可以简化身份的识别过程

当我们面对新人、新事、新环境，别人对我们的真实身份、地位、业绩、能力的认识需要一个较长的过程时，我们可以通过个人魅力的彰显，来快速地向沟通对象或有关人群识别出我们的真实身份。

例如，在苹果智能手机刚刚问世不久，社会上绝大多数人还是使用普通手机的时候，作者在某个重大的投资项目的第一次见面谈判会议上，一反常态地将当时最科技、最时尚的智能手机静音后摆在桌面上，偶尔在上面手写回复一下。目的就是通过道具来简化我的身份识别：我所在的单位是有实力的，我本人是有远见的，我在单位内部是说话算话的人物。因为这样的重要谈判，对方不会简单地相信你的名片、头衔、介绍之类的信息，一定会面对面根据你的气场来判断你的真实实力、能力和态度。

这也是制服的特殊意义。不少人对于穿制服存在反感，觉得制服形象僵化，穿着不自在，看起来千篇一律。其实不然，在内心不是足够强大的时候，制服的专业性、权威性是可以简化我们的身份确认的。例如，面对一个混乱局面，一个人站出来高呼“我是警察，大家听我指挥”“我是党员，大家跟我走”。这时候，他是否穿着警察制服，或者身上是否有明显的警用装置（这里作为沟通道具），或者他是否戴着党员徽章（这里作为沟通道具），气场力度会有显著的区别。

➤ 缺乏气场让人们在关键时刻不接受你

现实中，不乏这样的尴尬：官方宣布或自我宣布你是某某新任领导、代理职务之后，人们并不买你的账。随后，你的指挥、工作安排，人们不是装作没

有听见，就是明确拒绝，以各种主观客观原因说无法执行……

这里面可能有很多原因，需要根据具体情况具体分析。但是，有一点是共同的——那就是因为你没有表现出相应的气场。

你是新人，人们不了解你的真实背景和能力，短时间内只能凭你的静态气场来判断，如果你正好又缺乏足够的静态气场的话，如服饰不对、道具不配、面容无力，人们便不会相信你。

3-2 气场的状态塑造作用

静态气场作用的第二个方式就是对活动环境的改变：塑造出一个有利于当事人的状态。

➤ 通过气场塑造环境状态

通过气场塑造出一个有利的小环境，主要目的不是为了我们自己，而是促进在活动现场的人们的相互沟通，促进人们与我们自己的互动。比如，在聚会活动中，你有意识地分别坐在不同的位置，即使偶尔插插话，如果你自己的气场足够强大的话，就可以很快将局部的氛围带动起来。

这种情况下，气场所需要的态度方面作用尤其关键，你对现场活动的专注、慎思、热情，你对现场其他人员的关爱、负责、支持等，无须多言，通过气场传递出来，效果肯定显著。

通过气场塑造沟通氛围，是一种高效、高级的沟通艺术，同时也为之后你的具体讲话、说话、行动做了一次预热。如果已经完成了沟通，气场塑造出来的沟通氛围则成为之前活动的一个巩固和补充。

作者在领导和管理工作中，有时就会这样处理下级部门的问题。比如，部



门开会，我在场出现，但不说一句话，只是纯粹的出现而已。即使如此，我知道，效果仍然不一样，因为我在场散发出的气场在帮助该部门的负责人做好工作。

➤ 通过气场塑造个人状态

在熟悉的人群和环境中，不存在身份识别、抬升的需要，工作或沟通现场氛围也不需要特别打造。这时候，个人的气场作用就更多体现在了个人状态的强化、突出上。

通过面容、服饰、道具的**事先准备**，可以展现出我们所想强调的个人气场，如对于某人某事的用力、用心、专注、慎思等。

通过**临时改变**面容、服饰、道具，我们更可以突出我们对于当时的人和事的不同态度：热情与冷漠、支持与怀疑、积极与谨慎等。比如，在会议或谈话之中，你脱下外衣，就会带来热情的气场；反之，你穿上外衣，则传递出冷淡的气场。

俄罗斯总统普京被公认为气场非常强大的人物。无论是其行为、写作还是演讲，都魅力突出，受人欢迎。在静态气场方面，普京自然也是娴熟运用其中的方法，在服饰气场中就介绍了他独特的光膀子艺术。这里再看看他的道具运用艺术。



案例 3-1 普京的大气场与小铅笔

场景 1：会议上耍笔涂鸦

在俄罗斯国内某次会议上，普京似乎在认真聆听，还假装记笔记。记者将特写镜头放大后发现，普京笔记本上并非会议内容笔记，而是随意的、无法辨认的一堆涂鸦。

场景 2：发布会玩笔抢镜

一次，普京与来访的某国首相在克里姆林宫会谈结束后共同会见记者，当

该首相回答记者提问时，普京仿佛感到很无聊，玩起了手中的笔。最后，他竟然将笔稳稳地立在了桌面上。

场景3：议程中折断笔

某次，几国首脑就一棘手的区域国际纷争举行会谈。由于问题的尖锐复杂，这场会谈持续了16小时，可谓漫长而焦灼。会后工作人员发现，普京在会谈期间曾经折断了自己手中的笔摆在桌上。

从耍笔、玩笔到折断笔，这里笔是普京构造特定场合气场的道具，假定你就陪同普京在那些会议的现场，或者你是参加会议的其他人员，见此情景，会对你的思考、发言、表态产生什么影响呢？具体参考本章附注。

可以相信，当我们像普京这样拥有并善于发出自己的气场的时候，工作和生活一定会如鱼得水了。

一个人可以拥有多种气场

虽然气场是一个人内在功力的外化，是相对稳定的，需要中长期的一致性，但并不是说一个人就只有一种类型的气场，在不同的工作场合，根据需要，气场强大者可以表现出完全不同的气场魅力。

铁汉亦可柔情，女子亦可怒目，越是与人们习惯的认识相反，气场的颠覆性越强。

出色的外交官，可以在一场发布会上传递出同样强大的不同类型气场，面对刁难、非难的记者，可以不怒自威、铮铮铁骨；而面对友好、友善的记者，则变成谦谦君子、温柔有礼。

因此，我们不但要表现好本色的、经常态的那个气场，还要掌握好在一些特殊场合下有利于我们工作的特殊气场的呈现，才能获得全面的发展和成功。



3-3 气场必需的人生态度

气场提升身份，气场塑造环境，就是让源自内心的气场朝着我们期望的沟通方向散发出来，从而帮助我们更好地实现目标。

可以说气场就是一种由内向外的人生态度：对待人、事、情的态度，对待社会、自然和物质的态度。所以，气场才具有比单纯的语言表达更强烈的说服力、感染力、影响力。

气场魅力如此有力，必须以坚定、鲜明的态度作为基础。

➤ 不修边幅的态度难有气场

一个不修边幅的人在绝大多数情况下是不可能有力量的。

不修边幅，首先就是一种不在意自己的态度。一个人对自己的身体不在意，无所谓其健康、卫生状态，对自己的心情不在意，无所谓其起伏、反复状况。人们不可能去奢望这样的人可以很正常地、很健康地工作或生活，当然他就不应该对别人具有特别的影响力。

其次，不修边幅是一种不在意别人、不在意社会的态度。对自己的化妆、穿戴不在意，就是对他人和社会的不在乎：无所谓自己这样任性是否与相处的对象合拍，是否与相处的环境和谐，是否与公共利益一致。

比如，不梳洗、不化妆或浓妆艳抹，去见客户、去面试。人们不会指望这样的人会有独特的内涵、能力，当然也就没有独特的影响力。

那么，什么样的态度可以带来良好的气场呢？其实，我们的人生基本态度包括三个层面，从自身、社会，直到使命，强大的气场需要这三个层次的态度支撑。

➤ 洁身自好形成的气场

这正好与不修边幅相对应。后者放松对自己的要求，前者从严对自己的要求。

洁身自好者，起码的自我要求是“洁”——长期、习惯地爱惜自己的身体、心理，努力让其处于积极的、向上的状态，就像长期沐浴在阳光雨露之下的植物一样，必然生机勃勃，散发出强烈的生命力。

更高的要求是“好”——好意味着超越社会认识的平均值以上，而不是中间水平、中庸水平。要么是方方面面都优秀，要么是某一方面显著突出。如同荷花不但出淤泥而不染，而且还开得饱满灿烂一样。

所以，特别洁身自好的人，是静态气场强大的人。

作者每次出席活动，都要在出门前把面容、服饰和随身物品（参见案例2-3）整理、整顿、清洁完毕，以高管和专家的专业姿态出现在很多人可能习以为常的各种会议、教学培训活动中，这样的洁身自好的确也在无意中显著提升了个人魅力。

▮ 博爱责任形成的气场

人性使然，谁不喜欢自己被重视？谁不喜欢自己被关怀？一旦人们感觉到面前的人是一个重视他人愿望、关心他人冷暖的人，就会不由自主地被其吸引。

相由心生。当一个人发自内心地爱同事、爱朋友、爱年轻人、爱老年人的时候，脸上的热情、体贴油然而生；当一个人真正负责任、勇挑战、敢担当时，脸上展现出来的坚毅、刚强可以穿越距离，辐射到现场的每个角落。这样的人就像参天大树一样，久经风雨，巍然挺立，给周围带来一片绿洲。

所以，特别重视别人的人，是静态气场强大的人。

在案例14-2中，那个在地铁上为妈妈睡觉当枕头小男孩，弱小的身躯，稚嫩的年龄，并不影响他发自内心的气场魅力。他的背影，犹如一座山一样伟岸。

类似地，作者出于礼貌和爱心，坚持站着授课，即使连续几天也是如此，无意中获得更多的基于博爱责任的气场叠加（具体分析见第6章6-2）。



➤ 目标使命形成的气场

为什么有的人眼睛明察秋毫？

为什么有的人永远笑容灿烂？

为什么有的人一反常态出现？

.....

明察秋毫不是因为眼睛大，而是因为对目标、使命的高度专注，所以看得到别人看不见的深处，让人们感受到眼神的魅力。

笑容灿烂不是因为酒窝深，而是因为对目标、使命的高度自信，所以总是信心百倍，勇往直前，让人们感染到那积极乐观的情绪。

一反常态的出现，以及一反常态的表情、一反常态的怪异，如果不是因为性格怪，心理失常，而是因为对目标、使命的坚决维护，就会让人们敬畏其坚定、坚韧的毅力。

总之，长期坚持对目标、使命的追求，必会深深刻画在人的脸上，让人透射出无法掩盖的光芒。

所以，充满目标使命感的人，是静态气场强大的人。

在案例 14-1 中，那个在马路边向国旗敬礼的小男孩，就是如此，积极向上、争取进步的他才有这样的气场魅力。他敬礼的地点或许不是最恰当的，敬礼的姿态或许不是最标准的，但他人立在那里，却似一个雕像，吸引着人们的敬意。

3-4 自信气场：走天下

➤ 品性的气场魅力

气场是内生的，符合主流价值观的核心品质、品格，可以透过相由心生的

原理，显著地提升个人魅力。

在品质方面：振奋—消沉、坚定—摇摆、诚信—虚假、正直—迎合等，每组品质的正面导向一端都是可以提升气场的。

在品格方面：善良—自私、热情—冷漠、健康—虚弱、活力—萎靡等，每组品格的积极一端通常都是气场的催化剂。

当然，在不同的国家、地区、阶层、行业、职业，对主流的品质、品格的推崇程度还是有不同特征的，甚至同一单位内部，处于不同的工作环境、工作任务背景下，对于品质品格的感受也是有差别的。

比如，在营销系统，可能把热情视为第一重要的品格，内在特别热情的人在这个圈子就有显著气场。而在生产系统，可能把正直视为第一重要的品质，内在特别正直的人就有显著气场。

尽管如此，在绝大多数情况下普遍具有强烈作用的品性气场是自信和诚信，它们分别是我们对自己、对工作、对生活、对别人、对社会、对自然的核心价值观。

➤ 自信的气场魅力

自信是成功者与平凡者最显著的品性特征区别。连自己都不相信自己能行，别人怎么可能相信呢？各行各业、各层各级成功的人士总是拥有远比一般人强烈的自信心。

一个人的自信程度特别突出地表现在身体语言方面。坐如钟、站如松，是自信的生动体现。

一个矮小身材的人，如果拥有充分的自信，相信自己是有力量的，一样可以坐得挺拔、高大；反之，一个身材高大的人，如果缺乏自信，总以为自己做不到、完不成，即使他站在别人面前，也是消极、萎靡的。



✧ 自信者有干劲

你自信你能行，你就愿意去尝试、去努力、去奋斗，从而获得更多的发展或成功机会。这会体现在你的个人形象上，面容、服饰乃至道具，都会给听众一种要干事、干大事的感觉。

比如，自信者的发型、服饰都会倾向于简洁、精干，梳理、清洁、恢复的效率都高，不至于在工作任务面前，还需要很长的个人身体护理时间。

作者在工作中常常被人称赞，看起来就是一个精力充沛的人！为什么？原因之一就是高度自信。比如，即使连续几天的教学和培训授课，我在教室、会议室内从来不坐，哪怕是课间休息时间也不坐，始终保持站立姿态，准备随时回应学员们的提问。

✧ 自信者有人跟

你自信你能行，别人就愿意跟着你去尝试、去努力、去奋斗。尽管他们自信的程度、投入的程度很可能低于你，但不妨碍你获得了更多的追随者，这是一个人带领家庭、团队、部门、企业做大做强的前提。

普通人愿意跟随领导人，一是精神层面的欣赏，二是物质层面的利益。你不自信，你不自信能成功，跟随者的物质利益层面的期望就极难得到，人们自然不愿意追随你。

人们更愿意跟随看起来会成功、很成功的人。

✧ 自信者得多助

你自信你能行，你的上下左右就愿意向你提供资源，支持你的工作。

人与人之间的竞争、团队与团队之间的竞争、企业与企业之间的竞争，归根结底都是资源能力的竞争。能力是固有的，资源是获取的。

如同跟随者愿意追随成功者一样，资源的拥有者、掌控者也自然愿意让资源发挥出应有的价值——那就是将资源分配给预期的成功者。在没有其他更细

的指标测评的情况下，或者分析、测评难以准确的情况下，谁更自信，谁就是预期更成功的人。

所以，通过自信，获得更多资源能力配备，必然更容易实现目标。

❶ 不自信者自卑或自傲

与高度自信人士浑身洋溢的气场相反，不自信或自信不够的人常常表现为过分谦卑，处处低调回避，事事礼让推诿。长此以往，必然少有机会，没有人追随，难得到支持，其事业和生活的状态可想而知。还有一些不自信或自信不够的人走向另一个极端——自傲。用极端的、虚假的、狂妄的吹嘘来掩饰内在的空虚和软弱，表现为处处高调发言，事事无端争抢，必然会被群起而攻之，结果也事与愿违。

总之，自信本身并不涉及民族、宗教、文化等组群的价值观差异，是人类个体发展的一个普适特征，具有放之四海皆准的价值。

3-5 诚信气场：赢人心

现实工作和生活中，大多数人都是处在一定程度的自我保护状态中。具体表现就是对外交往、交流、合作中对自己的心思遮遮掩掩，对外说话、做事大多有所保留，使得沟通交流的时间、精力成本上升，很多人的感觉就是一个字：累。更有甚者，把这种基于自我防备的处处打折、人人防备的为人处世当成一个人成熟的标志，美名——稳重、老练、城府等，其实是在降低自己工作的效率、生活的质量。

与此相反，少数特立独行的人，待人接物敞开心扉，做人做事光明磊落，为人处世信守承诺，便显得特别突出。这些人的气场在普遍的“城府”环境中



脱颖而出，具有强烈的感染力。

➤ 诚信气场的两个误区

⊛ 自认为是被迫说谎

总能为说谎找到理由或借口，一开始还是无关紧要的，似乎对人对己也没有伤害。但是，我们不可能把自己长时间地包裹起来，也不可能大范围内包裹起来，时间久了，或者某一方面疏忽了，必然原形毕露。一旦开始说谎，就会形成习惯，谎言就会越来越多，直到某一天或直到某一事，难以自圆其说了。

⊛ 以为诚信必然犯傻

诚信不是简单的口无遮拦。如果真是那样，其实诚信也就太容易做到了：凡事有问必答，遇人畅所欲言。显然，这样的结果对别人、对社会、对自己都不好，这不是诚信的本意。

比如，商业谈判中常常针锋相对，但这并不与诚信相矛盾，并不需要简单地满足或答应对方的不合理要求，如果以为诚信就要如实告诉对方底价或商业秘密，那才是真正的犯傻。

➤ 诚信气场的两个原则

⊛ 说话诚信原则：假话绝不说，真话不全说

假话害人害己，绝对不说，但是真话可能对沟通结果不利，也伤害对方的利益，所以说不说，说到什么程度，需要看情况而定，这就是不全说的意义。

如果你把“假话绝不说，真话不全说”作为你为人处世的基本原则，并坚持下去成为一种习惯，一定会让你具有更强的说服力、感染力、影响力。人们更愿意相信你、听从你，结果你不需要说谎来掩盖什么、换取什么，也可以把事办成，把人说通。

作者自己作为职业经理，自由跨界产、政、商、学，其中很大的支撑因素

就是作者的诚信气场魅力。

❶ 做事诚信原则：言之必行，行之必果

承诺了的就要去做，不管有没有困难，不管有没有变化，至少在没有正式的终止原定任务之前，必须如此。更重要的是，做则全力贯之。在工作任务正常情况下，必须有进程、有结果；任务异常情况下，必须有报告、有调整。总之，要么坚决完成任务，要么积极主动应变。

上级、买方、合作者最怕的是下级、卖方、合作者言而无信，说了不算，变了也不说，直到造成不可挽回的局面、损失，才发现问题。

可以说自信是品性气场的基础，诚信是品性气场的高度，你有多强烈的自信，气场立起就有多高，你有多高超的诚信，气场作用就有多宽。真正大成功、大成就的人，都是极其诚信的人，得道多助，失道寡助，就是如此。

3-6 气场修炼的三种艺术方法

电视连续剧《人民的名义》火了，除了内容好这个根本原因外，表演很重要，尤其是在电视连续剧播放初期，剧中主要演员们的个个气场强大，其表演为人们津津乐道，成为话题营销的爆料。

原来，《人民的名义》打破“小鲜肉”占据荧屏的常规，启用了一批“戏骨”级别的老中青演员来主演，他们平常大都活跃在话剧舞台上。话剧舞台虽然也是艺术表演，但相对于我们的日常工作和生活场景而言，人物和场景被包装的成分并不大。不像电影、电视中存在的大量技术手段和后期加工可以修正、美化表演，话剧演员需要自身有过硬的、现场的、不加工的表演功力，这其实就是气场所需要的内涵。



因此，静态气场修炼的捷径，就是学习话剧演员的表演艺术。

➤ 方法一：表情话剧化

即面部表情适度地按照话剧表演的方式呈现，包括夸张与突出两个方面。

✪ 表情的夸张

话剧中的面部表情需要比日常生活中的面部表情多一些适度的夸张，也就是表情要更显著。否则，台下的观众是无法看出演员的表情的。

一方面，张扬的表情应该比日常生活中更张扬。比如“开怀大笑”，那一定是声音洪亮，口形大张，眉毛大弯，还伴随有动作幅度很大的手势（如示意对方不要说下去了）和身躯配合（如笑得弯下腰）等。适度的夸张更能表现出开怀大笑的状态，观众更容易接受到这种气场。

另一方面，内敛的表情也应该比日常生活中更内敛。比如“沉默不语”，不是简单低头、闭嘴了事，很可能会故意咬紧牙关、紧闭双唇、闭眼或斜视，还可能伴随幅度较大的身体动作。

善于这样表达的人，在现实工作和生活中，说话、做事的表情也会比较突出，有显著特征，从而容易产生气场。

✪ 特征的突出

在话剧中，主要角色的面容是显著、有区别的，也就是说要放大和突出角色或扮演者面容的特征和个性，经常性地呈现出该人物的面容特征和个性表情。即使容貌完全相同的两个演员，如果扮演不同角色，那么他们的化妆、发型、首饰一定会故意做出显著的区别，在几米的舞台空间内，他们同时出现、先后出现都不会混淆。

按照这样的方法，在一些典型的工作和生活场景中，习惯表现出自己特征的典型表情、典型特征者，或者善于在特定环境中表现得体的特别表情者，也容易带出气场来。

在社交网络上流行的“表情包”，就是人们喜欢的某些典型表情特征的夸张，如果我们练出自己的“表情包”，被周边的人们识别出来，甚至被朋友们以漫画创作出来，那就是表情修炼的极大成功，说明这些面容和表情特征具备了强烈的感染力。

这也是经历或阅历浅的人获得气场的一个捷径。2016年里约奥运会最具人气、最有影响力的运动员之一，就是之前还名不见经传的中国国家女子游泳队年轻运动员傅园慧。她在赛后采访中以天然生动的表情、率真幽默的表达一夜成名，走红网络，其表情包迅速成为人们挖掘、传播、欣赏、模仿的对象，其人气暴涨，所到之处气场十足。

❶ 方法二：姿态的话剧化

话剧舞台的面积不大，人物和场景被迫在几步距离之内就要进行转换，为了便于观众识别，演员们必须做一些动作和姿态，代表场景、剧情在变化。比如，手往上一掀，意味着进门了，尽管可能没有门这个道具存在。又如，对室内的人物做个鬼脸，意味着已经出门了，对方看不见了。很可能两人在舞台上的实际距离仅仅两三步远。

类似这样的各种状态转换的标志性动作，就是人物造型姿态的定格，俗称“摆 Pose”。所以，人们常常觉得**话剧演员了不得，其表演一招一式都有板有眼，甚至要为姿态鼓掌叫好。**

好的姿态造型，形体是基础。时间、精力允许的话，直接在形体层面上进行训练，效果更好。通过参加舞蹈、模特训练，或者自己模仿时装走秀、摄影模特练习，使得完美的身体本身更加具有气场的基因。

按理说，时装模特、汽车模特、舞蹈演员等资历、阅历并不丰富，为什么其中不少人一出场还是很有气场，原因就在于此，他们用身形体态的各种姿态，弥补了其面容表达的不足。



总之，按照上面的方法，在实际工作和生活中，表情适度夸张、特征适度突出和姿态适度定格，站、坐、靠、行都有特定的习惯性的姿态，如总是笔挺正坐前倾，必然使得我们的出现更引人注目，持续散发出无声的语言，也就是气场。

➤ 方法三：服饰道具的话剧化

话剧舞台的狭小和场景的不断转换，使得演员的服饰和现场的道具变得非常重要。如何通过服饰来表现角色的内涵？如何通过道具摆放和使用来表现角色的言行和所在环境？观察和参与话剧可以提供良好的训练。

一般说来，在每个行业、每个领域，总是存在权威的，这些人能够成功，气场的作用必不可少，所以话剧表演会简洁而突出地模仿权威的服饰、道具。比如，中山装、干部服、奥迪车、黑夹克配白衬衣都在一段时期成为本土中高级领导干部的气场服饰和道具。舞台上的干部特别有干部范，典型服饰功不可没。

年轻人、中基层管理者、初入道者，如果要快速打造自己的静态气场，在自信和诚信的基础上，像话剧表演一样，模仿自己单位上级、行业精英、领域权威的服饰和道具是切实可行的方法。

相貌不可选择，也难以改变，但服饰、道具的模仿则有立竿见影的效果。如同优秀演员，服装、道具一换，立马又是一个新人物一样。为此，有心者应适当多备一些可随身携带或使用的个性小物品，根据场合选用，辅助气场的表现。

总而言之，参与或模仿一些话剧表演，对自己进行面容、表情、姿态、服饰和道具等方面的设计和呈现，形成几组典型的造型并经常运用，是一条高效的静态气场修炼路径。

【本章附注】

内心强大，道具信手拈来，气场扑面而来

在不同场合，普京采用了一个共同的道具——桌面上的笔，发挥了一个共同的作用——塑造出独特的状态气场。

（1）笔记场景。与会者一定知道，像普京这样的高级领导是不需要完全记录别人的讲话内容的，偶尔记一下问题点、某个数据和自己的想法才是合理的。普京埋头不语，奋笔疾书，传递出对发言者所讲内容的不满和克制，是对会议后期走向的引导。

（2）玩笔场景。传递出普京自身不屑一顾的高傲气场，无异于是对当时发言者内容或国别的一种气场压力。

（3）折笔场景。传递出普京很不耐烦的强人之涵养，给当时的其他谈判方面代表施加显著的心理压力，暗示意见接近其可以容忍的底线了，可促进谈判向有利于自己的方向转化。既表达自己的意图，又没有留下任何施加压力的文字授人以柄。



第 4 章

动态气场的打造方法

4-1 动态气场的核心要素：手势

4-2 手势的境界：招牌动作

4-3 手势的四大要领

4-4 修炼关键：运用双手

4-5 掌握基本手势的意义

4-6 完美动态气场：手身心协调

4-1 动态气场的核心要素：手势

细数出现在各个媒体上的明星照，你会发现主要的构图形式是半身像，为什么？

✎ 半身照比头像更显气场特色

头像具有很强的冲击力，因为头像等同于展示了一个人的静态气场第一要素——面容，而且对面容进行了放大和突出，进而较充分地表现出对象的内心欲望、精神追求、身体状态等。因此，**看头像如同观面相，近乎于识人之根本。**

正因为如此，头像所呈现的气场更多是人的本性或某个定型，在一段时间之内，其实是较难改观的，当事人试图因环境的变化而变化也是较难的。这对于大众而言，对于日常工作和生活而言，自然是一件好事。一方面，凭气场的感受就对对方有一个整体的感性认识，省略了很多沟通语言和环节，节省了识人的时间和精力。另一方面，**头像呈现的本性难改，所以这种识别也就不容易被对方的过度包装所误导。**

但是，这对于名人明星而言不一定是好事，因为出于宣传的需要，他们需要长期、频繁地在公众面前出现，如果只是一个没有变化的头像——尽管可以做得很美，但人们难免会出现审美疲劳。如果采取半身像就不同了，从静态气场的角度看，服饰、道具的作用明显增加，借助于服饰的变化、道具的组合，就可以塑造出千变万化的静态气场来。

更重要的是，**半身像与头像的根本区别是手进入了画面，后者极大地增加了主体的表现能力。**表情有限，腿的动作有限，唯独我们的双手姿态无穷，灵活性最大，前后、左右、上下、开合、伸直、弯曲、交叉……无所不能，极大地丰富了当事人的身体语言，这就是动态气场。

因此，手在半身像中融入了动态气场，个人形象必然更多姿多彩。



➤ 手势的气场表现力

不少人在众人面前不知道手和脚往哪里放，显得很不自在，是动态气场不足的表现。

无论是站、坐或躺，身躯的姿态是相对固定的，难以大幅度地扭动或活动，也无须扭动或活动，作为人体的主体，人们乐意看见身躯的稳定性。但是，手怎么办？脚怎么办？一动不动好吗？这常常成为困扰人们的问题。

很多人在讲话、发言、表演时，喜欢躲在高高的讲台后面，坐在宽大的桌子后面，尽量用物品将自己的手脚遮挡起来。这样他自己倒是感到自如、自在了，但是，他的听众们、旁观者们却少了感觉，等于他有意无意地降低、削弱了自己的气场。

相反，成功者、有魅力的人不会躲在高高的讲台后面，或者坐在宽大的桌子后面，也不喜欢被前面、旁边的物品将自己的手脚遮住了，而是要走出来，尽可能多地暴露在沟通对象面前，或者至少选择露出半身的讲台、桌椅，无论是坐、站、行，首先让手有足够的动作空间，可能的话，再让脚有足够的走动范围。

乔布斯是人们爱戴的企业家，在多个领域创造出革命性产品，其开放、创新的气场无处不在。所以他在新产品发布会上，总是直接站在讲台中央给大家演讲，不时在讲台上左右走动，面向不同方向的听众，上臂自然下垂，双手朝前自然张开，手掌也是张开的，给人以开放、友好、包容的感觉。

受乔布斯影响，当代创新企业家们也普遍喜欢站在讲台中央而不是讲桌后面进行重要讲话。比如，扎克伯格比较常见的手势是，上臂自然下垂，双手朝上自然张开，两手掌相对，形成心形，给人以温暖、博爱、细心的感觉，这非常符合脸谱（Facebook）网的文化和他的个人品性。

我们常常可以看到这样的情景：当一个身材比较矮小的演讲者进行演讲时，我们不免感到失望。然而，随着演讲开始，或坚定有力，或温柔委婉的手势展

现出来，渐渐就会让我们感受到其小小身躯散发出的强大气场，尤其是相对幅度很大的手势与其单薄矮小的身体的对比，更凸显其动作之大、强和美。

可以想象，你如果在这样的会议或活动现场，即使看不清他们的面部表情，只有这些手势和姿态，也会感受到其强大气场，就是因为手势具有极大的表现力。

这样的表现力不受场地、性别、年龄的约束，每个人只要有内在的力量，都可以用类似的方式表达出来。因此，越是有动态气场的人，越是喜欢以半身像出现在沟通对象面前——以便手可以最大限度地发挥作用，同时又屏蔽表现力不足的下半身（假如环境不允许移动的话）。

✎ 脱稿演讲，就是解放双手

人们常常称赞某某能即兴演讲。这样的人，沟通思维清晰，可以根据不同的事件、时间、地点、场合，可以快速找到合适的切入点（如何找切入点，参考本书第2篇的内容），无须时间准备，便可发表比较正式的讲话内容。但还有一个因素被人们忽略了。受惠于即兴演讲，**没有演讲稿可看，演讲者的眼神便可以充分地与听众进行互动，手势就可以非常放开，手与眼可以完全协调一致。**这种眼和手的指向一致，内外身心合一，气场自然更大。

前面举例的那些气场强大的企业家，在新产品发布会上都是没有拿演讲稿的，而是在舞台上与新产品一道，面对听众，侃侃而谈，娓娓道来，犹如行云流水浸入听众心田。

一些企事业单位或政府领导人，也开始努力提升自己的气场影响力，方法之一便是适当地进行脱稿讲话。所谓适当，就是鉴于遇到演讲内容多，不可能在短时间内全部记住，演讲的场合通常又是很重要的，不容许文字表达有任何差错。这时候，间或在一些地方，脱稿讲几句，自由发挥一下，效果就可以了。因为这时候，演讲者可以投入激情、深情，伴随着较大幅度的手势动作，产生



强烈的气场，给听众留下深刻冲击。

节目主持人常常就是这样。为了防止遗忘或差错，他们手上拿着备忘卡片或提示本，但他们几乎不看，而是手舞足蹈、侃侃而谈。

4-2 手势的境界：招牌动作

我们可以有不同的手势，动作幅度可大可小，但一个有气场的人，手势训练或者说修炼的最佳状态是形成自己和公众都认可的招牌动作。

大多政治领导人、名人明星都有显著的招牌动作。例如，世界飞人博尔特，人们或许记不住他的名字，记不清他的传奇运动成绩，但远远地一看那个 45 度倾斜身体，用力拉弓，朝天射箭的动作，就知道是他——哦，世界上跑得最快的那个家伙！

我们一旦形成个性化的招牌动作，就会带来两大效应。

➤ 招牌动作高效传递沟通信息

手势的高效来自两方面：首先是从身体语言的角度看内容的高效，其次是从传播范围的角度看规模的高效。

⊕ 无声传递信息

有些场合是不允许语言表达的，这时候沟通全靠气场，如果有招牌性的动作展示，便会脱颖而出。比如，明星们在拍照或参加活动时，总是钟情一个手势，以至于这个手势最终变成了自己的招牌动作。成龙喜欢摆“V”字手势，在多个场合都用这个手势配合拍照。鲁豫招牌动作是手托下巴微笑或大笑。林志玲则是美脸配上玉手，只要手和脸搭配在一起，就能变幻出不同味道的林志玲。

❖ 超距传递信息

更多时候，活动现场太大，远处的人们无法看清我们的表情，必须用手势来弥补。如果我们经常呈现与当时场景相适合的招牌动作，沟通对象就能更明白、更强烈地感受到我们的意图和信息。比如，参加重大集合，看不清人的听众尽管也可以通过扩音系统听清楚讲话内容，但没有演讲者的手势气场传递过来，互动的感受和反应就会变得迟钝一些，只能跟随坐在前面的人群的欢呼而欢呼。

在这样的大场合中，如果演讲者能够做出动作幅度比较大的招牌动作，让全场都能看见，那么效果就会非常不一样。招牌动作就像引爆器、催化剂，不时触动所有听众的兴奋点，极大地调动全场的气氛。

作者主持会议时，特别要求会议现场无死角——人人都能看见发言者。这样的会议效果更有保障。作者自己讲课时，更是尽可能采取U形布置、阶梯教室，其目的也是让自己的手势可以有效到达每个听众，这样的授课效果更生动活泼、深入人心。

➤ 招牌动作强化个人品牌和气场

招牌动作在沟通活动前后和日常工作与生活中，很可能演变成当事人的一个褒义符号，类似静态气场中的“表情包”，从而让人们在茶余饭后，在非正式交流中进行传递，提升当事人的知名度、美誉度。

当人们真正见到那个招牌动作时，便会激发起平时已经积累的正面的、积极的印象，从而更好地接受当事人要传递的信息。

在各种落地的活动的宣传中，如果某位重要人物没有招牌动作，宣传人员都不知道从哪里下手选取摄影和摄像素材。如果拍摄对象有招牌动作，则简单多了，工作人员从有招牌动作出现的场面中选取画面来报道几乎是不会错的。

特别地，当我们自然而然地出现招牌动作的时候，通常是我们进入最佳状



态的标志或涉及最重要的内容的时候，此时招牌动作与沟通内容交相辉映。



案例 4-1 特朗普的气场为何这么猛？

美国总统特朗普上台之后，向全球展示了他的强大气场——特朗普式握手。

其实，特朗普的握手神功，在没当上总统前就已经闻名于世。他在主持真人秀《学徒》时就开始了。典型的特朗普握手方式：首先，主动伸手，紧紧握住对方的手。其次，在握手过程中，朝自己方向狠狠拽一下，凭借自己的块头和力量，对方往往被拉个趔趄。最后，等到对方明显站不稳出了点“洋相”，或者对方求饶式的“表情”出现，才松手。

这看起来很不礼貌的握手，成为特朗普就任总统初期的热门话题，人们急切地想看到特朗普轮流与各国领导人的握手较量好戏，让日本首相露出尴尬的笑容，让加拿大总理如临大敌，让法国总统见面前私下练习如何破解“特朗普式握手”……

一般认为，这是特朗普的一个外交姿态。这位具有全新理念的美国新总统要在其他国领导人面前展示未来美国的强势，在握手上，先给其他国家一个下马威。补充分析见本章附注注解 4-1。

4-3 手势的四大要领

手势气场如此强大和灵活，我们该如何训练和掌握？

➤ 要领 1：手势幅度宜大不宜小

这是关键的一点，可以从三方面看。

❖ 文化背景要求手势大

人们，尤其是本土长大的中国小孩，从小受的教育多是强调如何守规矩，所以小孩的手脚通常习惯处于收敛状态、封闭状态，如要求把手背在后面，长此以往，我们的手势动作就自然地被“萎缩”了。这是国内会议开得不生动的原因之一。主席台上的讲话者除了念稿外，其他部位几乎不动，很少有手势语言。这种情况下，台下的听众自然容易昏昏欲睡。

女孩受到的教育约束更多，被要求手脚不要乱放乱动，做事动作一定要轻手轻脚……诸如此类，结果造成职场女性的气场普遍弱于男性。

因此，在这样的文化大背景下，说话者要有气场，**手势的幅度就应该尽可能的大，掌握不准的时候，也宜大不宜小。**

❖ 品性气场要求手势大

自信气场放之四海而皆准。但如果我们内心动力不足、自信不足，就不敢表现自我，手势自然就无或小。即使被要求或准备做某个手势，常常也是动作做不到家，弄巧成拙，画虎不成反类犬。

诚信气场有难度更有高度。诚信不足者就不愿、不敢表现自我，有点手势也是绣花枕头，软绵绵的。手势动作幅度过小，只有自己和身边人才看得见，结果成为“小动作”，不但没有气场，还可能有损形象。

比如，讲话者讲到“要求别人做什么，自己也要带头”，一种配合的手势是高高举起自己的拳头，另一种手势是像被点名一样，轻轻抬了一下松散的手掌。哪种手势有气场？不言而喻。

❖ 超距传播要求手势大

越大场合，越是重要场合，气场的作用和价值越大。这些情况下，越是需要每个听众都准确地感受到主角人物的气场，这就要求主角人物做出幅度很大、速度较慢、力度很大的动作，以便让远处的听众也可以看到、看清。



总之，手势气场第一要领是不要做“小动作”，要做就得做“大动作”。同时，动作宁可慢而不是快，目的都是让听众清楚地看到和跟随动作反应，活动的空间越大，动作幅度也应相应放大。

➤ 要领 2：手势在高潮时应停留几秒

如同《沟通金字塔》中完美说话模型所示，如果说话平铺直叙、连绵不断、滔滔不绝，一定会没有魅力。手势语言也是一样，做手势并不是跳舞，既不能“平铺直叙”——就是没有动作或者动作幅度很小，也不能“连绵不断”——就是手上动作不停，反而干扰了说话、讲话、写作或其他主要行为。比如，在等人的过程中，我们应该以静坐、静立、阅读等姿态出现为主。

手势语言更不能“滔滔不绝”——大动作、大动静，变成打打闹闹、喧宾夺主，反而失去气场。

完美的手势语言应该是间或的、大幅度的、与内容匹配的重复动作。

在做到这个的基础上，手势气场的第二要领就出来了：**每个有气场的动作都需要在其高峰的时候停留几秒，形成高潮。**从美学上讲，这就是用照片将最美的瞬间凝固下来。在现场，就是要把这个瞬间在听众心理形成定格。专业的摄影师也往往选择这个时候拍摄，或者在连续拍摄之后选取这个点的照片来发表——这个点就是某个时段的内容高潮点。

➤ 要领 3：手势随内容起伏，“静”“动”相结合

从时间上看，整个活动中不做显著动作的时间段可以视为气场的“静”——让静态气场发挥作用；而做动作的时间可视为气场的“动”——让动态气场跳出来发挥作用。“静”“动”结合形成整体和谐、连贯、连续的气场。

活动时间越长，整体上“静”的时间也应该越长。比如，1 小时的演讲，大幅动作就可以少一些，否则重复过多，容易形成心理疲劳。

活动时间越短，整体上“动”的时间就可以越多。比如，10分钟演讲，动作不断也是可以的。这种情况下，主要是靠动态气场来加强内容。

极端情况下，如一些著名的一句话演讲（见本书第2篇），语言内容极端有限，所以演讲过程实际上主要让手势动作如鼓掌、挥手、敬礼、宣誓、握拳、祈求之类贯穿全过程。

通常情况下，动静结合两相宜。因为有静——不做特殊动作，才有动——做出特殊动作。手势动作是间歇性的，不是连续存在的。这样的讲话过程中，动作一出现就比较显著，气场效果也显著。

➤ 要领4：手势也需要打破常规，有创新动作

一般人在运用手势方面过于拘谨，结果礼貌有余，平淡无奇。比如，用手指指向人，一般的演讲、礼仪、情商等培训中都认为是不礼貌的，是绝对要避免的手势动作。很多成功的管理人员或专业权威，在工作中同样有类似的**创新动作气场**。比如，就是要用食指指向对工作该承担责任的人——非常明确、非常清晰、非常坚决地要对手承担责任。因此，**创新手势**是领导人、管理者、专业专家、权威等成功人士打造个人魅力的一个优先选择。



案例4-2 脱了衣服与领导吵架

作者担任某著名外资公司西南地区业务运营经理不久，公司出现一个业务运营方面的差错，作者被外籍上司叫到其办公室谈话。其间，因为对问题的看法分歧很大，上司激动起来，作者也激动起来，办公室的声音越来越大，门外的主任和员工纷纷为作者捏把汗，担心作者吃亏，便派人有意无意地在上司办公室门口走过，以期了解情况。

后来，员工们更紧张了：他们看到作者脱了外衣，卷起衬衣袖口，站了起来，时而双手舞动，时而双手叉腰，正与上司激烈地争论……员工们看见上司也不时在办公室来回踱步……门外的所有员工都惊呆了，不知道如何是好。



就在员工们担心与上司吵架没有好果子吃的时候，作者很快得到了晋升。

这是为什么？

很大程度上，这就是因为作者的动态气场。

因为那次争吵，反而让对本土员工不够了解和信任的外籍上司，从中深深感受到了作者的工作气魄，也就是手势带来的动态气场，相信作者有很强的领导力、影响力、号召力，可以面对更多的下级、更复杂的任务，因此立即扩大作者的职责，提升作者的职级。补充点评见本章附注注解 4-2。

4-4 修炼关键：运用双手

一般人在公众场合，习惯遮遮掩掩。比如，上课坐在后半区、边缘角落，让老师注意不到自己，其他人不容易看见自己，双手可以做“小动作”、玩手机等。表面上好像聪明，实际上害了自己：气场越来越弱。在单位里，开会总喜欢坐角落或边缘位置的人也是如此，气场日渐衰退。

与此相反，暴露双手，展示双手，运用双手，气场必越来越强。

➤ 充分暴露自己，强迫自己展示气场

与气场弱小的“边缘人”的想法完全相反，大学学霸、优秀员工、成功人士，则是想方设法在合理、得体的情况下，坐在前排，坐在中间上课、开会。遇到发言机会，则主动站起来，面对众人讲话。所以，在各种场合，**有意识地暴露上半身乃至全身给沟通对象，让手势可以充分展示，是自信和力量的表现。**尤其是暴露给竞争对手或敌对方，手势将更有力量和威慑作用。

这样的“中心人”长此以往，强迫自己处于人群中心，强迫自己处于众目

睽睽之下，强迫自己在对手面前没有死角，初期一定有这样或那样的不适应和小差错。但是，坚持自我学习、训练和复盘一段时间，气场必然被练就出来。

➤ 尽可能地使用双手，完美展示气场

手势的作用这么大，显然双手的手势动作会比单手强得多。

✧ 加强与重复单手可完成的动作

同样一个动作，双手做出来是单手气场的加强。比如两只手握手与一只手握手，挥舞两个拳头与一个拳头，其意义是一样的，但两只手力度更强。

类似一个动作，先后用左右手或右左手分别做出来，使单手气场加强但又不单调。比如数 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10 之类，先用一只手来表示，数到一半时换成另一只手来表示，那么现场气场就会比较活跃，还能比较好地照顾到左右两边的听众的情绪。

✧ 双手才能完成的更大、更强的动作

有些动作，必须双手才能圆满完成。比如，用双手指做成一个心形状态，用双手高举表示欢迎，用一手高一手低表示差距，等等。这些动作的造型准确，幅度也大，表现力就强。还有一些动作，单双手都可以完成，但双手表达更准确。如在表扬、批评的沟通中，单手指人，很容易造成矛盾。

比如，表扬时，应该得到表扬的人没有坐在、站在你指的那个方向，心里就不高兴。相反，批评时，不认为自己该受批评的人正好位于你指示的那个区域，也会对号入座，不高兴。但是，这些情况下，如果我们采取双手，不管是同时或先后，都不会有这样的问題，因为**双手覆盖了全部区域，指向是全体而不是特定个体**。



➤ 宁可不要手持话筒，也要站立并使用双手

⊕ 站立，解放的是双手

可以想象，如果是躺在床上，双手能做多大动作？

如果是坐在椅子上，双手能做什么动作？能有多大的幅度？

但是，如果是站立，双手就几乎没有限制了。如果还能够在一定范围内走动，如在舞台上、讲台上、人群中间走动，那种情况下，双手能完成一切动作。

简言之，站立，是释放双手魅力的前提；走动，是双手魅力的最大化。

⊕ 双手，解放的是自己

以前还没有领夹式、头戴式无线麦克风话筒的时代，作者在开会、讲话、讲课中，如果人数不是太多，就尽可能不用手持式话筒讲话，而是提升声音强度。这样做的主要目的是让双手手势可以完全发挥出来，提升讲话的表现力。有时候，会议室前排座位面前设有固定的麦克风话筒，那作者也会注意把它压低，宁可牺牲一点麦克风的拾音效果，也要让面部和双手手势完全露出来。

当然，在受人数和设备限制而必须手持话筒的情况下，我们可以**通过大范围内的走动来配合有点单薄的单手手势**，尽可能充分发挥出气场的作用。

4-5 掌握基本手势的意义

尽管我们做手势动作时大多是发自内心的，但别人的理解如何，感悟如何，却不一定如我们所愿。

听众对气场的接受受到所在环境的影响，因为社会环境对于常见的手势有基本的定性，对手势共性的理解是运用手势、创新手势的前提。

✪ 手指的运用

- 表示主体的态度，大拇指向上表示赞扬，向下表示鄙视；
- 指点事物和方向，通常用食指，但避免指向具体的人；
- 用食指树立引导观众注意力集中或表达关键点；
- 用张开的手指计算数量，用手指弯曲或弹出连续数数；
- 用小指表示微小，或精确，或落后；
- 用五指伸出表示开放、欢迎；等等。

✪ 单手掌的运用

- 手掌放在胸前表示心愿、祝福；
- 手掌推出表示果断、排斥；
- 手心向外摆手表示兴奋、致意；
- 手心向下摆手表示否认、蔑视；
- 手心向上伸手表示请求；
- 手心向上抬手表示呼吁；等等。

✪ 拳头的运用

拳头的核心作用就是加强力度，本身没有正反意义。

- 拳头可以表示激动、自豪、号召；
- 拳头可以表示决心、信心、力量；
- 拳头可以表示愤怒、仇恨、斗争；等等。

✪ 双手的运用

双手的基本意义之一是单手动作的加强。比如，双手掌重叠放在胸前表示加倍的心愿或祝福；举起两个拳头在胸前表示加倍的激动或决心。

双手的基本意义之二是单手动作的放大。比如，用双手数数，更加清晰；用双手手心向上表示的请求更加强烈。



双手的基本意义之三是有些动作是必须双手才能表达的。

——双手之间距离表达差距、分歧；

——双手的不同位置表达角度、范围；

——双手的水平一致表达均衡、公平；

——通过双手之间距离的不断变化，包括水平方向不断拉近和张开，垂直方向不断压缩和张开，环形的转动，都表示动态的关系；等等。

当我们掌握这些基本意义之后，就可以根据不同场合，因地制宜，创新运用了。



案例 4-3 这是什么意思？

如果演讲者在台上用一根手指指人是什么意思？这样的手势不是犯忌了吗？

的确，用单指指向人，这样的动作在常人使用起来非常危险，稍有不慎，被指到的听众就会很反感，但是，美国总统特朗普却在非常讲究礼仪的国际舞台上这样做了，为什么？

原来这是特朗普上任后首次出国访问的首站沙特时的故事。在此讲话之前他已经与沙特签下巨额经贸、军事大单，相当于已经有不可否认的外交成就垫底。这种背景下，他面对五十余位伊斯兰国家领袖的演讲时，底气十足：“把他们（指恐怖分子和极端分子）赶出去，把他们赶出你们的宗教场所，赶出你们的社区，赶出你们的圣地，把他们赶出地球。”

这时候，特朗普的创新手势极大加强了他的演讲，让本来不那么服气，或者说自身气场也不弱的其他领导人，震动了！

在这个坚定有力（双手同时）的单指指向里，传递的是目标清晰、态度坚决的气势，令人不得不信服。

这里独特、显著的创新在于用双手单指表达：一是，形象的关门打狗寓意；

二是，所有在场的人都有责任；三是，让面前的其他国家领导人看到、听到、感受到了他的坚定决心。补充的点评见本章附注注解 4-3。

4-6 完美动态气场：手身心协调

➤ 身体与手动作的协调

既然手势的表达能力如此丰富，身体就需要作为其牢固的支撑。这如同舞台演戏，舞台为演员提供必要的布景、灯光、高度、烟雾变化一样。

第一，身体要站得稳。

身体站稳是为了支撑好大幅度的手势动作。具体要求是站直、站稳，但不要僵硬；平衡重心，但不要摇摆。

第二，身体同向移动。

身体的移动、倾斜要与手的指示方向一致，这样整体形象才协调。

首先，要用眼神和手势引导走动方向，也就是眼睛和手势协调一致指向行走方向。

其次，要避免一直处于走动之中，更不能陷入无意识式来回踱步状态。身体应该是走走停停状态。

第三，身体以稳为主。

在掌握不准身体移动、倾斜的幅度、速度的时候，身体移动可以从小，手势动作可以从大。

- 身体移动要从容不迫，既不要匆匆忙忙、慌里慌张，也不要拖拖拉拉、扭捏作态；



- 身体移动要落落大方，既不要随随便便、松松垮垮，也不要娇柔做作、怪模怪样。

➤ 手势、身体、内心的完美结合

动态气场的核心要素是手势语言，身体是手势语言的支撑，内心是身体和手势语言表达的实质。

手势、身体、内心的和谐一致，才能造就完美的气场。

总体而言，有两个要领：

- 一是，场面大，手势则大；手势大，走动可大。
- 二是，如果需要表达的气场基调是亲切自然，手势以肘部发力为主；气场基调是力量进取型，则手势以肩部发力为主。

需要特别指出的是，我们手的动作虽然就呈现在我们眼前，但这个角度与沟通对象和现场的其他人员所处的视角所看到的状态是不一样的，因此听众对于手势的理解很可能不同于我们自己。比如，我们看见手心时，别人很可能只是看见手背。

对着镜子练习手势和身体移动，是比较简便的方法。通过录像回放，我们可以看到自己真实的表现，尤其是身体与手势的全面协调程度。经常这样做复盘和改善，我们的动态气场必然提升。

马云的动态和静态气场都十分强烈。他在舞台上演讲时，总是在不断走动，借助肢体动作和面部表情，强调自己的观点。假设你在演讲现场捂住耳朵，或者说关掉演讲视频的声音，你会发现，马云的风采依旧，他那“张牙舞爪”般的手势，“眉飞色舞”般的表情，全方位的动态气场，照样征服你。

【本章附注】

注解 4-1：权力与气场的相互促进

气场是在空间中弥漫着的个人影响力。因此，可以说同等情况下，个人的实际权力越大，个人的气场就越强。反过来亦如此，个人的气场越强，个人的实际权力就越大。也就是说，弥漫空间的气场就是个人权力空间的一种特殊度量方式，在人们的直觉之中：空间大小=权力大小。

因此，有意识增加气场，有意识加大手势动作的力度和空间范围，就是在潜移默化造就更大的权力空间和影响力强度。

这就是特朗普过去作为企业家时，就在自己的势力范围内开始其招牌握手方式的根本原因。当他当选美国总统后，他要实施他的“**Make America Great Again**”（让美国再次强大）的执政理念，必然会与西方国家重新划分势力范围，需要它们更多地向美国倾斜和臣服。这种情况下，特朗普故意有违常规地采取过去的招牌动作接待其西方传统盟友，其实就是在传递他的力量和要求。先用气场说服或影响对方。事实上，后期的发展证明这是成功的。

注解 4-2：气场与成功的相互促进

这场看似不合理的脱了衣服吵架，实际上就是两个气场强烈的男人的硬碰硬“好戏”。

由于作者与对方是下级与上级的关系，因此，同等情况下，也就是气场相同的情况下，作者是更有优势的——因为人们想当然地要求上级比下级厉害得多。就作者的动态气场而言，这个案例中基本上符合了打造手势气场的4个要领：

- **幅度大**：站起来，脱了外衣，双手……这个幅度足够大了！
- **慢动作**：在高潮时手势和姿态凝固，形成定格，双手叉腰就是如此。



- **动静结合**：不是一直在争在吵，有停顿，站着不动，思考对方的提问或反驳。
- **创新动作**：无论从哪个角度讲，脱衣、卷袖、叉腰、挥手都是一个自己事前都没有料到的一个即兴大动作！

动态气场如此强烈，对于一个年轻的中级管理人员而言，的确是领导力的最佳表现。

注解 4-3：创新动作有风险，双手运用可保险

演讲者如果“单手单指”指向下面，第一，气场明显减弱不止一半；第二，影响力减弱，甚至造成政治问题——如果凑巧那手指没有指向的那边坐着的是平常关系不够好的国家领导人，他们会认为这是再次忽视他们。

示范案例中，换成双手后，虽然也是单指，但是范围就从“点”变成了“面”，涉及的人就从少数变成了众人，没有明确的聚焦，通常就不会产生误解和冲突了。



第 5 章

语言气场的训练方法

5-1 语言气场第一要素：强度节奏

5-2 语言气场之美：速度节奏

5-3 语言气场之魂：重音之重

5-4 语言气场之魔：关键词方法

5-5 语言气场分析：经典小品



5-1 语言气场第一要素：强度节奏

➤ 语言气场不依赖天生

我们有时会听到这样的赞美，说某位女性声音甜美，某位男性声音有磁性，同样的内容，由他们那甜美、有磁性的声音表达出来，就更悦耳动听，更容易接受。这的确是声音气场的来源之一。

娱乐节目主持、庆典活动主持、鼓励性讲话中，声音甜美和有磁性的当事人会有较好的气场效果。他们的声音悦耳、清脆，或低缓、或沙哑，突出了女性的雌性气质、男性的雄性气质，与内容结合得当的话，必然相得益彰。然而，这样的音质的获得需要先天的声带条件和后天的专业训练，即使在演艺界、播音界，拥有甜美和磁性音质的人亦凤毛麟角。

人们可以学习和运用的语言气场不是这样可遇不可求的因素。从这个角度出发，真正可开发的语言气场，就像前面提到的静态气场、动态气场一样，是普通人也可学习、借鉴、训练的气场要素，而不是天生的因素。

人们不一定听得懂外文，但可以很享受听外文歌曲，不懂文字内容，并不妨碍人们享受其音乐的节奏、旋律、和声及音色的美妙。

如同节奏是音乐的第一要素一样，节奏也是语言气场的核心要素，其中第一重要的是强度节奏，其次是速度节奏。

➤ 节奏气场的表现关键在高低变化

节奏是指一种有规律的、连续进行的、重复进行的有序变化形式。广义看，节奏不仅限于声音层面，物品的变化、图案的变化、人的运动、心理的活动、情绪的演变都可以形成美的节奏。

可以说，节奏变化为万物发展之本，是一切美之源泉。语言气场自然也不例外，其强度节奏主要体现在两个层面。

❖ 声音强度的周期性变化

一个习惯平铺直叙说话的人，是缺乏语言气场的。

在现实工作中，我们经常看到这样的新闻报道或舆论批评：某某地方或单位的干部在会场上打瞌睡。其实，这只是问题的一面。

问题的另一面，客观地讲，很多会议的讲话者、报告者没有语言气场，内容照本宣科，没有新意。而且照本宣科的“宣”也没有做好——从头到尾声音就是一个调，即同样的声音强度，高低不变，如同唠叨，这样的报告念得久一点，面前的人都会有被催眠的感觉。

“我爱你”是人人都想听的话，可谓百听不厌，但如果对方保持完全相同的声音强度，重复说“我爱你”，估计超过10遍以后，你就会开始反感。但是，只要对方仅仅变化一下声音的强度，有高有低，那么听上100遍也是可以的。

因此，要让自己说话有气场，方法很简单，**第一要诀就是说话、讲话的声音强度有规则、周期性地变化：有强有平，循序重复。**

❖ 声音强度的阶段性变化

给小孩读过催眠故事的父母都知道，朗读故事的声音，整体而言，应该是越来越弱，直到小孩入睡或睡意蒙胧。这就是声音强度的阶段性变化。就催眠而言，这样的渐渐变弱的节奏是对的。但在日常工作和生活中，**通常需要相反的节奏方法**。无论是讲话、谈话、会议，还是教训、培训、说书，最后的都是形成某种程度上的一致结论，也就是需要有结果。因此，需要的声音强度阶段性变化，大致是“较高—中等—最高”结构：开始声音强度较高，以引起注意；中间声音强度长时间不高不低；结尾声音又升到最高，强调结论和行动（具体可参考本书第9章）。

因此，要让自己说话有气场，方法很简单，**第二要诀就是说话、讲话的声音强度阶段性地变化，有强有平，最强收尾。**

如此一来，一场讲话或对话，既有阶段性变化的大节奏，又在每个大节奏

之内包含一系列连续的周期性小节奏。犹如美妙的音乐，让听众感觉舒服。

5-2 语言气场之美：速度节奏

➤ 语言气场的第三要诀

节奏气场的第二表现是声音的快慢，即速度节奏。

在前面“我爱你”的测试中，如果说话者不但有声音高低即强弱变化，还加上声音缓急即快慢的变化，那就完美了，这时候真是百听不厌。

声音强度的变化，如同说话人与听众之间的空间距离变化，一会儿近（声音强时），一会儿远（声音弱时），这个空间感在心理上丰富了我们的感受。听这样的说话、讲话，就像在游山玩水一样，景致不断变换中，自然有一种无形的吸引力。而声音快慢的变化，则是在上述空间维度的触觉的基础上，又补充了时间维度的触觉，如图 5-1 所示，就会给听众形成愉悦的感觉。



图 5-1 语言气场的节奏要素

声音快慢的变化，可以用“行云流水”来体现。说话声音像天上的流云，江河中的流水，时而快，时而慢，自然流畅、无拘无束、挥洒自如。说话快、急，相当于当下、眼前，说话慢、缓，相当于过去，或者相当于未来。说话有快有慢，

就是带给周边的人一个完美的时空穿越，从当下到过去，从当下到未来。

同强度节奏一样，快慢变化也需要反复，而不是变化无常。因此，要让自己说话有气场，方法很简单，**第三要诀就是说话、讲话的声音速度有规则地变化：有快有慢，循序重复。**

语言气场的强度和速度节奏，映射出现实工作和生活的空间和时间，这是语言气场的本质，让我们领悟到存在的意义。

▮ 节奏气场的三大典型风格

不同的强弱、快慢组合，就会形成不同的气场风格，有三种风格适用面较广，魅力较强。

⊕ 刚强的节奏

说话时，声音的强度普遍较高，声音的速度普遍较快，声音的表现力激昂、高亢、浓烈，令人易于激动、兴奋、响应。

这样的节奏气场修炼，特别适合经常需要动员、号召、鼓励说话、讲话的管理者，用在表扬表彰、项目启动、宣誓就职、重大决定等场合。

⊕ 柔和的节奏

与刚强节奏的风格相反，说话时，声音的强度普遍较低，声音的速度普遍较慢，声音的表现力柔和、雅致、温馨，令人易于信服、感动、响应。

这样的节奏气场，就是人们日常喜欢的侃侃而谈、娓娓道来，在和风细雨氛围中实现沟通目标，特别适合经常从事劝说、交流、批评的管理者，用在社交活动、教学活动、总结教训、情感交流等场合。

⊕ 紧凑的节奏

这是一种特殊风格。说话时，声音的强度适中，但速度普遍较快，就像机关枪连续发射子弹一样。这样的声音的冲击力较强，有势不可当之气势，令人



产生应接不暇、不服不行的压力。

这样的节奏气场特别适合经常从事促销、推广、辩论的人员，用在产品发布、产品推广、应急处理、面试考核等场合。

5-3 语言气场之魂：重音之重

➤ 重音是魂的跳跃

说话、讲话的重音，不是指声音强弱的渐进变化，由低到高或由高到低，那是强度节奏的表现。重音是指说话者把某些字词的强度突然提升到与前后文声音相差很大的高度，如同在本来就起伏波动的水面上，一条鱼突然跃出水面一样惊艳。

重音就像说话者心中的魂魄，每当涉及这个魂魄的时候，声音就自然而然地响亮起来、爆发出来，让周边的人感受到一阵惊喜、震动。

继续 5-1 中的“我爱你”表达来说。向心仪的对象表达“我爱你”，有了节奏感之后可以百听不厌，但也就是百听不厌而已，可能还缺乏足够的感染力。这就需要重音来弥补了。

★ 重音可以在不同点

根据不同的背景情况，“我——爱——你”的重音可以分别放在“我”“爱”“你”三个字上面，表达出不同的意义。

——重音始终在“爱”，带出来的气场意义应该是强调关系的准确、庄重和严肃，这是爱的承诺。

——重音始终在“我”，带出来的气场意义应该是在与其他可能的竞争者中，我是最爱她或他的人。或者说，在两人关系中，我是主动爱的一方。

——重音始终在“你”，带出来的气场意义应该是强调专注和深度，就是那个她或他，没有别人，与别人无关。

✪ 重音可以有所变化

在重复说“我爱你”的过程中，重音的位置还可以不断变化，以丰富表达的**内涵**。比如，期初重音在“我”，后来重音在“你”，最后重音在“爱”，完整体现了不同强调点的气场意义，气场的感染力更强。

➤ 重音表达的3种方法

✪ 加强音量法

加强音量，就是简单地把说话、讲话的声音强度急剧提高，把需要突出的字词说得重一些、响亮一些，从强度上把重音的内容凸显出来。这适合表达明朗的态度、观点，突出鲜明的事物特征。

在话剧、小品中，一般都会采取加强音量法表达重音。比如案例5-2 经典春晚小品《说事儿》中的关键词表达。

✪ 拖长音节法

拖长音节，就是把重音词语的字音加上空拍，明显地延长。简单地说，就是把重音词语说得时间较长，从时间上把重音的内容凸显出来。一般用于渲染内在的情绪，表达深厚的情谊和联想的空间，激发听者的情绪或想象力。比如“我爱你”，说成“我爱——你”之类，就有这样的效果。

在案例5-2中《说事儿》的中后段，随着气氛的热烈，主人公不满足于采取加强音量法表达重音了，还同时采取了拖长音节法。

✪ 连续停顿法

连续停顿，就是在需要表达的重音词汇前后都做明显的停顿，类似一字一读，或者一词一读。比如：“今天讨论的项目中，项目A是我们今后工作的——



重——中——之——重。”又如，“我们的年度目标——是——实现 50%（——百——分——之——五——十）的净利润增长”。

这样的连续停顿，使得在停顿之间说出的重音词深入人心，过耳不忘，不仅强调突出了有关内容，还有一定的深沉度，对有关内容的重要性、意义有所抬升。这特别适合表达突出态度、观点、目标、任务中容易被忽视的关键点。

需要注意的是，无论用什么方法制造重音，重音词汇本身一定要发音准确，是方言就是比较标准的方言，是普通话就是比较标准的普通话，是外语就是比较标准的外语。如果重音词汇发音过于不准，在重音的放大作用之下，你的说话、讲话很可能事与愿违——语音偏差抢了重音的风头，不但没有重音作用，还会变成别人的话柄，气场就会被弱化、抵消。

当然，为了制造笑料或突出滑稽，也可以故意发音不准，加上重音表达。这在欢庆、娱乐等特殊场合也是语言气场的表现。

5-4 语言气场之魔：关键词方法

➤ 信息时代的关键词法

先看看下面这几组随意从一个电商平台上复制下来的商品名称：

某某某皮带打孔器多功能省力打孔钳腰带裤带表带手表冲子打眼打洞

仿真人造草坪假草皮人工幼儿园楼顶阳台绿色装饰地垫塑料绿植物墙

某某玻璃冷水壶凉水壶耐高温家用凉水杯装水杯大容量耐热防爆茶壶

某某餐厅吊灯全铜灯欧式卧室阳台过道走廊玄关门厅灯饰 H108-1D

AAAAA/某某某 wm01 音响头戴式无线麦克风话筒舞台演出扩音器耳麦

.....

其中，中文“某某某”和英文“AAA”等字符为厂家、产品或品牌名称，这里隐去。

你会发现，这些商品名称有两个特点：第一，长，估计占满了电商平台上给予商品名称的最大字符数。第二，这些商品名称里大量的重复或类似词汇，恨不得把与商品相关的功能或用途全部说完。

站在电商营销的角度，这些做法都是对的，是 SEO 技术的应用。通过最大限度地使用关键词，在海量的电商信息中获得尽可能多的被搜索机会，让尽可能多的目标客户找到它，才有提高成交量的可能。这实质上反映了在信息时代一个商品在浩瀚的信息海洋中要脱颖而出的方法：突出关键词。这也是在信息时代的工作和生活环境中，突出语言气场的一个方法。



案例 5-1 谁的气场大？

作者到某个面向市民生活服务的大型企业去培训，开场就让大家做了一个触目惊心的练习。

作者让培训单位在场的所有领导和骨干用手机百度该培训单位名称（网页）和该培训单位 Logo（图片），结果让大家很失望，几乎找不到内容，仅有的内容也是一些广告公司挂上去招引浏览的虚假词条。然后又请他们同样用手机百度“重庆 MBA 教授姜维”（网页）和“重庆 MBA 教授姜维”（图片），结果大家很惊讶：大量有关作者的真实宣传报道和图片被搜索出来。

不比不知道，一比吓一跳。

这是为什么？

这就是用不用关键词方法的天壤之别。作者虽然只是一个人，但在沟通中注意关键词使用，结果曝光率比一家大型生活服务企业还高。详细分析见本章附注解 5-1。

我们要在越来越开放、丰富、多元的语境中有足够的语言气场，应该主动



学习和运用关键词的方法。

不考虑沟通内容，仅仅从语言气场的角度看，有三个路径可实现关键词应有的效果。

➤ 关键词方法 1：热词的气场

在说话、讲话中，习惯地纳入当下社会或特定行业环境中的热点词汇，可以在无意之中增加自己的语言气场。

在著名的“根叔”毕业演讲（内容摘要参考案例 7-1）中，根叔就是善于把大学生学习期间的国家大事、学校发展、身边人物、网络热词融合在一起，才创造出强大的气场的。可以说，大量使用当时的热词说话、讲话，成为根叔气场的特征。

热词的善用、多用，对于听者而言，一方面是新鲜感，另一方面是重复感，通常再加上重音的处理，使得热词成为跳跃闪烁的魂魄，极大增强了气场能量。

➤ 关键词方法 2：排比的气场

排比本是一种修辞手法，利用意义相关或相近、结构相同或相似和语气相同的词组或句子**并排三句或三句以上，达到一种加强语势的效果**。在写作和说话、讲话中都可以运用。比如：

——“没有什么人可以例外，没有什么事可以例外，没有什么情可以例外”；

——“坚决完成，必须完成，肯定完成”；

——“互相关心，互相爱护，互相帮助，互相学习，互相成长，互相发展”；

——“这样做，就是为了……就是为了……就是为了……”；等等。不管它们具体指什么工作，这样说话、讲话显然就特别有力度，特别有说服力和感染力。习惯地、自然地运用排比，可以提高我们自身的语言气场。

关键词方法3：重复的气场

重复不是指简单地重复同一个词汇，或者同一句话，而是用不同的词汇、不同的话重复表达或强调一个相同的观念、想法、意思，从而形成一种语言强势。

每当有重大产品发布时，乔布斯都会亲自上阵，与世界分享苹果的新创造，让世人感受苹果的惊艳与震撼。在演讲中，乔布斯总是会不断赞美他的产品，交替使用“妙极了”“魅力非凡”“难以置信”“完美”，如此重复、重复、重复，一场新产品发布会下来，这些赞美便潜移默化地进入听众的态度中。

“重复”也是马云惯用的演讲手法。用不同的方式重复同样的信息，便可加深听众的印象。重述提及观点的重要性，加倍给予听众消化信息的额外时间。总之，重要的观点，他会换种说法，重复同样意思。同时，马云演讲的语速整体较为平缓，让大众听众能跟上节奏。演讲每个重点结束后往往停顿片刻，让大众听众有时间消化关键信息。这样的关键词重复和节奏、重音的综合运用，使得马云成为气场十足的魅力企业家。

5-5 语言气场分析：经典小品

春晚经典小品《说事儿》作为晚会在零点之前亮相的“压轴”节目，成功成为当整场春晚最重要的看点，博得了观众最多的掌声和笑声并流传多年。

在这个小品中，赵本山扮演黑土，宋丹丹扮演白云，崔永元作为主持人，三人的扮相基本没有太大变化。但此时，白云已经在村里是个名人了，说话开始变化了……

前面在重音表达方法中已经说过，这个小品也同其他精彩小品一样，同时采取了两种重音方法：加强音量法和拖长音节法。



案例 5-2 《说事儿》——经典小品的语言气场

白云：过节了，给你带个纪念品，你这小辈儿的，你说……（黑土拿出饭盒）啥玩意儿这是，真的是你这人儿……（黑土拿出书）这“**相——当**”有纪念意义。

崔永元：哎哟，大妈这《月子》都出版了。

……

崔永元：哎，大妈，你们这次到北京怎么来的？

白云：俺……搭专机来的。

崔永元：那太贵了，那我们报不起。

白云：不用报，都小钱儿，现在，有钱，瞅这穿的，“**相——当**”有钱，嘿……

崔永元：就从，签字售书说起吧。

白云：签字售书啊？

崔永元：啊。

白云：签字售书那天，那家伙那场面那是“**相——当**”大呀！那真是锣鼓喧天，鞭炮齐鸣，红旗招展，人山人海呀……

白云：智商“**相——当**”高……

崔永元：我刚才看了您这书啊，第一章，就叫“回家”。说的就是上次做完节目回铁岭的时候，那场面，特别壮观吧？

白云：那怎么叫“特别”壮观呢？那是“**相——当**”壮观哪！那家伙，那场面大的，那真是锣鼓喧天，鞭炮齐鸣，红旗招展，人山人海……

崔永元：我知道，其实大妈成了名人以后见世面挺多的，参加的活动很多吧？

白云：那是“**相——当**”多。一天到晚，俺们就是到处演出，四处演讲，还给人剪彩。

……

崔永元：我听说，那个，读者特别期待？

白云：怎么说“特别”期待呢？那是“**相——当**”期待呀！那家伙，那，看完《月子Ⅰ》就想看《月子Ⅱ》，都搁那憋着呢。

黑土：那，这话是真的。那憋得是“**相——当**”难受啊！……

崔永元：哎呀，你看哪，本来这节目收视率就低，你说要把这播出去，那收视率“**相——当**”高了就。

宋丹丹扮演的白云在小品里一直重复着关键词“相当”，而且运用了上一节介绍的两种重音方法来突出关键词。这样重复三遍之后，大家就觉得非常好笑了，到后来，小品中的另外两个人物崔永元和黑土也跟着情不自禁地用起了“相——当”。补充点评见本章附注解 5-2。

通过“相当”这个关键词的重复，小品综合运用了强度节奏、速度节奏、重音、关键词四大语言气场的方法。

当然，这里的重复并不仅仅是字面字音的简单重复，而是字面之下本质含义的重复，是字音之下深刻状态的重复。在这个小品中，主人公头一两遍“相当”，给人感觉只是口头禅。但是，第三遍开始就慢慢变调了，听众感觉出来这是一种讽刺，是对白云内心潜在虚荣心的嘲讽，第四遍的时候是开始自嘲，第五遍开始就是在自黑了……

我们在工作和生活中，养成类似重复的习惯，尤其是对于关键词的重复，可以显著增加我们的语言气场。

比如，把简单的“我请你们吃饭，如何”，做一个重复的演变，气场就会不一样：“我请你们吃饭，要吃的我都请，不吃的我也要请，好吃不好吃我都要请。怎么样？”



【本章附注】

注解 5-1：关键词就是个人和企业的品牌符号

如何自我介绍？有各种各样的说法和技巧。这些方法万变不离其宗——必须带出自己的关键词。只是面对不同人群和场合，关键词的取舍和侧重不同而已。但是，我们自己有没有主动给自己提炼关键词，我们的单位、企业有没有主动给自己冠以关键词，则是前提。

一方面，作者的确非常活跃，广泛参与经营管理、公益活动和教学培训。另一方面，作者主动在活动有关的记者采访和报道中有意识地使用关键词“MBA 教授”来介绍自己，才有这样的书面气场。

注解 5-2：重复出来的语言气场

其实，任何事物按照一定的规律排列，即可获得美感，而小品需要的幽默、滑稽、搞笑只是美感的一种。

这个案例中，以关键词为核心进行了重复，形成大节奏套小节奏，小高潮引出大高潮。可以试试：即使不是“相当”，而换成别的修饰词，也有类似的语言气场效果。因为语言气场的第一要素是强度节奏，只要节奏把握好，小品即使没有强烈的爆笑点，也不会差得太多。

有节奏的音符重复就是音乐，有节奏的语言重复就是幽默，诗词的押韵一定程度上就是这两方面的结合。“床前明月光，疑是地上霜”是令人愉悦的，“床前明月光，疑是地上雪”是令人别扭的。如果我们的语言类似前者，自然就有气场。



第 6 章

环境气场的选择原则

- 6-1 怎么选空间高度
- 6-2 如何通过虚拟方式增加高度
- 6-3 怎么处理远、近和正、斜的关系
- 6-4 社会环境取舍：开放与封闭
- 6-5 熟悉、高雅的环境就一定好吗
- 6-6 什么时间魅力才合拍
- 6-7 环境气场选择的一般原则



6-1 怎么选择空间高度

再看案例 1-2，小绵羊战胜大灰狼，凭什么？一是凭“演讲”这个形式，从对话到演讲，改变了小绵羊的身份地位。二是凭“舞台”这个支撑，那个不起眼的小土坡，在空间上突出、强化、抬高了小绵羊的身份地位。

这就是环境的气场魅力，通过空间的高度差、近或远、正或斜等物理属性突出，加强主体的气场。这其中，空间高度的作用第一显著。

➤ “高度”提升强势的气场

从人们的心理角度，一个事物在空间环境中的物理高度，很容易被视作其**内涵的高度**。内涵可以因需而变，总体上都是正面、积极、向上的评价方向，如力量、价值、地位、内容、权威、专业性等，因为**内涵难以度量**，人们便乐意用其外形来代表。

例如，同一件商品，摆在高处给人感觉就比摆在低处显得更高贵、更重要。所以，超市里很多厂商代表会争抢商品的陈列位置，就是想让自己的商品容易被顾客看见并被顾客重视，提升其在顾客心理上的价值，当然就会更好卖些。

同样，同一个人，站、坐、行在高处，就会比站、坐、行在低处显得更高贵、更权威、更有力。不管其本身的静态、动态、语言气场如何，在这种情况下，其气场都会得到加强和提升。

古代交通和物质条件那么差，庙宇却要修在山坡、高山之上，可能因为高才让人敬畏。

在写字楼里，人们也许会想当然认为越在顶层的公司越有实力。

这些都是空间高度带来的气场。类似这样用物理高度提升气场其实有 3 种方式。

➤ 为听众着想而位于绝对高处

比如，教师在讲台上讲课，本意是为了站得高些，好让坐在后面的学生也可以看见他，但客观上也提升了教师的气场。会议室设立一个高出地面几个台阶的主席台，效果也是这样，可显著提升主席台上人物的气场。

在突发事件中，现场通常并不存在舞台、讲台等高位，那就需要我们寻找可以让自己处于高位的工具，如站在桌子上或汽车顶上，出发点可以说是为了让大家看见，其实凸显了个人的气场。在这种场合，欲临危不乱指挥现场者，尤其需要个人的气场来征服听众。

很多人因为好心常犯“错”，以为环境限制，以为平易近人，就站在人群面前讲话，不管内容是否精彩，现场效果总是被削减的。

➤ 为自己着想而位于相对高处

有些新建教室、会场，后排座位是逐渐加高的。在这种情况下，如果仅仅从视觉的角度看，其实不需要讲台或主席台，因为学生和听众居高临下，是可以看见教师和主席台上人物的面容和身姿的。但如果真是这样，对教师和主席台上人物自身的气场要求就很高，这是不利于教师授课和领导讲话的。因此，为了提升气场，还是需要设立讲台和主席台。此时不求讲台或主席台的绝对高度是否超过听众位置，而是关注讲台和主席台相对于地面的升高程度，即台阶的高低，台阶总高度越高，气场提升程度越高。

在群山环抱之中的祭祀舞台，也是如此道理。无论修多高，都不会比周围的山高。但是，这时候气场来自相对高度，例如，三个层级、99步阶梯才能走上舞台，气场就出来了。

➤ 为攀比为竞争而位于相对高处

为什么 SUV 越来越受欢迎？随着汽车技术的进步，底盘高度对于风阻、



侧翻等的制约日益降低，因此底盘和座椅都较高的 SUV 变得越来越受欢迎。从功能角度看，底盘高带来通过性好，这众所周知，无须赘言。其实，更重要的还包括心理作用。SUV 的座椅更高，在路上相比旁边的轿车而言，驾驶者有一种气场上的提升，可以获得难得的优越感。

在审判、宣判等特殊场合，为了不给嫌疑人、罪犯长气势，有经验的法庭都知道选派个子高于嫌疑人和罪犯的警察看押对方。这样高个子的警察站或坐在嫌疑人和罪犯身旁，无论是嫌疑人、罪犯自己或其他观众，都会感受到一种“正”压“邪”之气。

因此，有意识地让自己站、坐、行、靠在比听众绝对更高或相对更高的平面上，总是有利的。

6-2 如何通过虚拟方式增加高度

如果现场物理高度有限，我们可以通过技术手段、心理手段来实现更高的位置，具体也有 3 种方法。

➤ 通过视频凸显高度

比如大型演唱会、毕业典礼之类，舞台通常是在体育馆中央的平地上搭建的，这时候借助于悬挂在舞台上、体育场四面空中的巨大屏幕，就可以显著提升演唱者、演讲者的气场。这就是虚拟的更高位置的作用，是听众感受到的心理高度的作用。

➤ 通过道具凸显高度

主体与听众的物理高度是一样的，但附属物显示的高度不同，从而导致心

理感受高度的差异。比如，领导与几个员工谈话，让员工坐在茶几面前记录，自己则坐在办公桌后在桌面上批示。这时候身高、座椅即使都是一致的，但因为各自面前的桌子高度有差异使得领导气场得到加强。又如，在自己身后或旁边放置较高的旗帜、书架、白板，在对手或听众身边没有或只是较矮的文件柜之类，具有同样的作用，如图 6-1 所示。



图 6-1 用道具增加高度气场的示范

可以想象，如果将背景墙上的大幅字画换成一些小照片，如果两边的文件柜高度降低，坐或站在办公桌后面或旁边的经理的气场立即会下降很多。

➤ 通过发型服饰凸显高度

发型对高度有明显的诱导作用。有些发型显得人高，有些发型则显得人矮。

服饰方面，类似的增高方法有很多。比如，上下装同色让人显高；颜色上浅下深显得人高；连衣裙让人显得高；上衣偏短显得人高；竖直条纹图案显得人高，等等。我们可以因地制宜尝试。

➤ 让听众处于心理较低的位置

以上虚拟增高方式都是从主体自己的角度出发的，采取视频、道具、服饰



等方式来增高。其实，也可以根据现场的实际情况，灵活运用，从听众一方着手，通过让听众心理处于较低位置，来提升主体的高度。

比如，你站着，让听众坐着，既有礼貌，又无意中提升了自己的气场。作者长期坚持站着讲话或授课，本是出自礼貌和爱心，但事实上这样的高度差却帮助作者提升了个人气场魅力，尤其是当作者走近坐着的听众对话时，这样的高度差更明显。这就是静态的品性气场和环境的高度气场的完美融合。又如，你正身坐在椅子上，让听众席地而坐或斜靠在墙边，也无意中提升了你的气场。



案例 6-1 在办公区开会

作者担任职业经理期间，比较喜欢走到员工中间去与他们沟通，人们都赞扬我工作态度诚恳，工作作风踏实。

当我和员工说话时，他们一般都会先站起来，但我马上要求他们坐下去，一来是对员工们的尊重，二来一些员工手头上肯定还有工作丢不下，如正在与客户进行 QQ 沟通，正在处理文件收发等，他们可以继续做，只是放慢一点速度即可。

这种情况下部署工作，员工认为我对他们很尊重，不说教，不命令，工作布置结果很高效、很灵活，过程很愉快。

其实，这里就有气场的功劳：在那样的环境中讲工作，我处于相对高的位置，这便加强了我的心场，心场上的优势客观上会推动员工更好、更乐意理解和接受我的工作要求。补充的点评分析见本章附注。

尽管气场不是工作顺利或沟通成败的决定性因素，但是一个有显著影响的积极因素，而且可以无成本地发挥作用，让我们的领导和管理工作、社交关系、日常沟通变得更容易，何乐而不为？

6-3 怎么处理远、近和正、斜的关系

➤ “近处”提升亲切的气场

通常情况下，空间距离代表人际关系的亲密、紧密、信任程度。比如，在公众场合，我们向陌生人问路，大致会走进到2~5米范围内，显得比较礼貌又合理。如果太远就问人家，会被视为不礼貌，人们回答起来也不乐意。当然特殊情况下，如开车问路边的行人，或者身边有小孩离不开手之类，问路的距离可以远一些，但最好也向对方先示意你的处境。

如果与人谈心说事，无论是工作中还是生活中，都需要更近的距离，1~1.5米比较合理。不少新任管理人员和别人商议工作时，距离很远就开始说话了，使对方心里不痛快，这给后面的交流就埋下了一些阴影。

从气场的角度，距离太远，气场强度减弱，尤其是静态气场难以得到传播。面容、服饰、道具都看不清，气场从何谈起？但是，距离太近，比如1米之内，对于气场传播同样是不利的。可以想象，当你走得太近，处于人们眼皮子之下的时候，人们是无法看到你的全貌的。距离过近，你的身姿、你的动作发挥反而受到限制，或者你做了，但对方亦无法感受到，犹如盲人摸象一样。

通常，与人远易，与人近难。如何近处，有如下3个方法。

★ 处于物理上更近的位置

如同案例6-1那样，走到员工工位面前去开会，与前排员工处于1米左右的距离，与后排员工的距离就是办公室的进深，一般在5米之内，整体就处于亲切、亲近的沟通氛围。

歌星在舞台上，为了拉近与观众的距离，传递亲切的气场，也会在舞台的不同方向，最大限度靠近舞台边缘，当他一边唱一边走向某个方向的时候，明显地，那个方向的气场就会增加，粉丝们就会欢呼。

这就是T形台的原理，贵在那“一竖”所代表的纵深方向。虽然纵深舞台



也只是让其两边的一部分人得到了与表演者的近距离接触的机会，但是对于整个会场的气氛带动是显著的。作者在授课中，如果学员数量超过 50 人，也会特别注意不时从中间过道走到后半区的学员中间，传递自己的气场。

❖ 处于虚拟上更近的位置

现在互联网技术普及，借助于音频、视频也可以把我们与沟通对象的距离拉近。如果你想制作出受欢迎的视频课程，技术上就需要特别考虑老师气场的发挥。

首先，一定不要让老师的大头像占满屏幕。在这种情况下，虽然老师的表情清晰，声音洪亮，但这只是老师静态气场的一角。如同前面分析的那样，距离太近了，反而不利于展现老师的完整气场。

其次，也不要固定距离自动拍摄。这样的结果就是画面中人物长期处于一个较远状态，严重缺乏亲切感。

受欢迎的视频，既要有课堂全景，又要有老师表情，这就需要在拍摄时不时给老师远、中、近景和特写，通过距离的变化带出各方面的气场。

❖ 让听众处于较近的位置

如果我们自己靠近听众有困难，如受到舞台、讲台、办公室内隔断、作业车间内安全管理措施等的限制，就应该设法让听众适当靠近我们。比如，让一部分观众靠近舞台观看，让一部分学生坐在过道或站在讲台两侧听讲，都会产生这样的效果，无疑会让整个全场都感受到我们的亲切气场魅力。

还有一种情况是，物理距离的确无法拉近，但可以**去除我们与听众之间的无形隔离，在心理上拉近距离**，提升气场。比如，一些政治领导人在演讲时，临时让维持秩序的警察退到边缘，不要站在他与听众的视线之间。

➤ “正面”提升公正的气场

在距离较近的情况下，我们身躯的朝向就比较重要了。如果我们的身躯正

面面对听众，可以提升公正的气场，使得沟通变得严肃、规范、可信。

在条件允许的单位，经理、总监、总经理等办公室里，典型的布置就是办公桌面前放置 2~3 把椅子，同时在办公室一角布置一套沙发。一般情况下，与下属谈重要的工作，经理们就会选择坐在办公桌面前，因为不但距离近，而且是与下属或谈话对象正面对正面，严肃、规范、可信，说完就执行，无须签字画押也可信。

有经验的公司配在领导办公桌面前的 2~3 把椅子，一般都是低靠背椅子——以免降低对面领导的高度，也不是转椅——以免下属倾斜着坐，保持正面对领导。

反之，一般的交流谈心，或者会见外部门、外单位来的客人，则会选择坐在沙发区交流，就是侧着身躯面向听众，这时试图传递的是灵活、创新、变化的气场。

6-4 社会环境取舍：开放与封闭

空间环境对人际关系活动的影响，可以分成两个方面。

首先，环境对于活动主体与客体之间相互关系的影响。主要就是前面所分析的人与人之间的垂直方位、水平方位和相互站位关系，即高与低、近与远、正与斜的程度。这是环境的自然属性的发挥。

其次，环境对于参与活动的所有人，包括主体在内的个体心理的影响。不同的环境会带给人们不同的心理感受、不同的情绪设定，因此也会影响客体对于主体气场的接受。这是环境的社会属性的表现，典型的包括开放与封闭、高雅与庸俗、熟悉与陌生三组社会环境特征。



➤ 开放与封闭的气场特征

开放环境与封闭环境的选择，本身并没有简单的好坏优劣之分，而是要看环境的开放属性或封闭属性是否与活动的主题相匹配。

⊛ 开放空间有利于开放的气场

在室外开放式的空间中，人们和大自然发生关系，如天空、阳光、太阳、山水、树木花草，思路自然会开阔一些，触景生情的机会很多，好主意可能如涌泉般冒出。

西方政界、商界的大咖们普遍比较喜欢打高尔夫球，锻炼身体、休闲放松只是一个基本的生理需求，结交新朋友、商议新合作才是其职位赋予的工作需求。开放式话题在青山绿水环抱、开阔平缓球场上必然更容易进行下去。

我们也可以类似地运用环境的魅力。比如，在工作中与人谈心，就可以在休息时间去单位花园里边散步边说话。在这样的环境中，任何人都会比较开放，有助于对方接受你的批评，有助于对方向你透露秘密。

⊛ 封闭空间有利于严肃的气场

在小房间与人谈话，大家都知道是严肃的事。说话前，把门窗关起来，或者把灯光调暗，把电话挂断，对方便会感受到一种重要、机密的氛围。如此等等，狭小、封闭、灰暗的空间就给人封闭的社会属性。这对于商业性谈判、负面事件和工作事故的调查、嫌疑人的审查等活动是有益的，可以给主体的气场加分。

面对同事、朋友，把对方拉到自己的车里说话，也是封闭的表现。

在这些情景中，环境的封闭性使得参与者走动空间、视野空间几乎没有，话题自然容易集中，也排除了来自外界的干扰。当人们处于你设定的严肃气场之中，沟通活动就会因为你的专注和环境的支持而更加高效。

❖ 室内空间既可封闭更可开放

需要注意的是，并不是说室外环境就是开放的，室内环境就是封闭的。所谓开放与封闭，实质就是要看该环境与外界的联系渠道的多少。联系渠道多，就是开放，联系渠道少，甚至几乎为零，就是封闭。

在开放环境中，人感觉自由自在，在封闭环境中，人感觉被隔离。

因此，隔离审查一个人，可以让他一个人住在一个大院里，但是切断一切通信联系手段，除几个工作人员，没有其他人可接触，这个空间是室外的，但气场是封闭的。

在实际工作中，获得室外开放式空间的机会不多，所以大多基于室内空间这个前提下，来考虑开放与封闭。比如，把一个人叫到一个大会议室，没有外人，关起门来，一边喝茶，一边随便说事，这时候给对方的气场感受应该是开放的。类似地，在包房聚餐，物理上封闭的，但心理上是开放的。当下，很多商业人士喜欢选择去公共咖啡厅谈事，或者去茶楼谈事，其实就是希望利用这些室内环境的开放性来促进业务合作的谈成。

6-5 熟悉、高雅的环境就一定好吗

➤ 熟悉与陌生的气场特征

当人处于自己熟悉的环境中时，无须动脑筋去琢磨、研究、推测环境中的不确定性要素，因此会产生一种优势心理效应，如同居家，心情放松，举止从容。

我们选择在听众熟悉的环境中见面，首先是给对方便利，其次也是加强我们自身的气场。



☛ 友好关系让熟悉变成暖心气场

偏友好的关系前提下，在听众熟悉的环境中沟通，首先，表现出我们的诚意、大度和对对方的了解与关照。其次，对方在熟悉环境中的自然放松会反射到我们身上，成为我们自身散发出的气场的一部分。尤其是我们本身气场就是偏向积极、正面、阳光、热情、开放等的情况下，听众会感受到我们更积极、更正面、更阳光、更热情、更开放的气息。

作者在做企业咨询、培训之前，客户单位的领导出于礼貌，常常会主动表示要到我的办公室来谈合作，但我总会坚持去对方单位现场谈，哪怕时间很短都要去对方那里走走看看。从气场的角度，这就是在增加自己的气场，可以想象，当你一身正装、手提公文包、笑容满面地出现在对方单位时，你的气场必然会凸显出来。

☛ 竞争关系让熟悉变成攻心气场

偏负面的关系前提下，仍然去听众熟悉的环境沟通，则是另外一种气场。“明知山有虎，偏向虎山行”，此刻坚定、坚强的态度，有勇气、有实力的作风，一览无遗，使得我们的气场必然有所增加。

需要明确的是，无论是暖心还是攻心，前提都是自己的气场并不亚于对方。即自身气场正常情况不比对方差很多，这种情况下主动出击增加的气场就使得你获得气场优势，抵消你在对方场地所面临的那些客观不便利因素。如果你本身气场就与对方差距大，或者很薄弱，主动出击就会弄巧成拙，搬起石头砸自己的脚。

☛ 选择陌生环境抑制对方气场优势

在自身气场魅力不足或有限的时期，还是以在自己熟悉而对方不熟悉的环境中进行沟通为佳。即使找不到这样的自己熟悉的环境，退而求其次，选择双方都不熟悉的环境也会比双方都熟悉更好。因为综合实力差距大，自身气场又

不可能瞬间就提升起来，选择地点的出发点就是要削弱对方气场。也就是说，关键是要对方不熟悉，借环境压制对方的气场，削减对方的气场优势。特别是如果这个环境是你选择的话，对方倾向于以为你熟悉而故作不熟悉，所以其气场会有所收敛。如果你真熟悉，或者你熟悉环境更快，又或者你不太受环境的影响，那这样的效果就更好了。

在重大谈判中出现僵局，主动选择陌生场地再谈，就可能打破僵局。诱因之一就是对方原来的固有优势气场会受到陌生环境的削弱，导致对方思想和态度上出现松动。

7 高雅与庸俗的气场特征

人们塑造了环境，环境反过来也影响了人们。对于各种活动场所，人们总会有或严肃、或轻松、或高雅、或世俗的不同感受。

❶ 高雅场所促进正能量发挥作用

在高雅场所，基于环境氛围的品质与格调，人们会要求自己的言行与之匹配，从而在思想、思路上倾向于正面看问题，积极想问题。

在高级酒店举行产品发布会，就有这样的效果。人们从靠近酒店开始，就逐渐被酒店的高雅建筑外形、自然环境、大厅的氛围、电梯楼梯的上升、会议室门前的鲜花等轮番洗礼，这时候你和你的产品出现在舞台上、聚光灯下，人们的感受就会移情上去：你和你的产品的气场会随着酒店的高雅氛围而提升。

所以，有的人宁可住大饭店的小房间，也不愿住小饭店的大房间；谈事时，有的人宁可选择高雅的酒店大厅或会议室，也不在免费的公司会议室；有的人见朋友选择高级俱乐部或隐秘的会所，而不是自己温馨舒适的家里，如此等等。这些策略的动机就是追求这些场所的高雅和奢华，让自己的气场得以一定程度的升华。



❖ 世俗场所促使私密性发挥作用

并不是所有的人和事都适合高雅场所，并不只是需要正能量这样一种气场，也有需要世俗的时候。选择公认比较世俗的场所，如有名的酒吧、夜总会、大排档、游乐场，如果你的服饰得体的话，一见面就很可能让你的听众乐于脱掉工作服，撕去假面具，尝试着回归他们的本来面目。这样的气场的魔力更大。你变了，变得出乎意料，听众不得不被你镇住了。

不过，面对具体情况，如果拿不准的话，还是宁可选择高雅而不是世俗。

6-6 什么时间魅力才合拍

人有生理和心理规律，不同的时间点，我们的表现、听众的表现、事物的呈现，都会有所不同。因此，在可比情况下，我们自身的气场也是有所波动的。即使在非工作日，为什么人们还是要“人约黄昏后”，而不是“人约天明前”？这其中的生活艺术就是气场的时间变化。

关于时间点的选择艺术，作者在《完美沟通：机会是你说出来的》一书中有比较全面的介绍，这里主要从主体和客体的彼消此长角度，提出3个指导原则。

➤ 给普通人说事，宜早不宜晚

普通员工处于单位的基层，一般而言，工作上的地位、权力、能力相对有限，对应其个人的时间、精力、财力自由程度也较有限。因此，如果需要与他们沟通说事，宜早不宜晚。

❖ 早说早做，其接受气场有保障

说得早，他们的状态比较好，反过来有利于对于你的状态的感受。

极端地说，一个病怏怏的人，一个处于焦虑痛苦中的人，是无法心平气和地静下心来感受你的非语言细节和氛围的，此时此刻他们的身心状态根本无法集中精力来看和听。由此可以类推，即使不是处于极端差的状态，只要其状态有一定程度的焦虑，就必然会忽略掉你的一部分气场。

为什么干部会议可以在晚上开，在周末开，而一般员工会议还是要在上班时间内召开呢？原因就是周末时间普通员工受制于家庭反而控制不了，上班时间内他们反而轻松；但是，中高级管理人员则相反，上班时间内工作事情太多而难以控制，周末才可以少受打扰。

✪ 早说早做，做事资源较充足

给员工说得早，排入其工作和生活日常的可能性就早，同意或完成的可能性就大。即使对方无法按照原计划完成，也可以想办法与你、与同事、与上级去沟通协调，最终成事的可能性就大。反之，说晚了，不但他们的状态无法感受到你的气场，而且实际做工作或办事时需要调剂的资源也难以调用。

有些人，有求于别人帮助，总是急不可耐，明明是下班时间了，还要去说，结果通常不好。对方已经归心似箭，怎么有耐心与你认真交流。其实，对于大部分普通员工而言，按时上下班和准时领工资是其基本要求。临近下班找他们说事，对方很可能心不在焉。

✪ 早晚的标准，相对而非绝对

这里基于气场考虑的时间环境早晚的因素，有两个角度的考量。

工作时间的早晚：以正常的8小时上班为例，一天之早即上班时间初期，晚即临近下班时间；一周、月为例，早即周初、月初，晚即周末、月末。

任务进程的早晚：早，即项目任务开始初期；晚，即项目临近结束。比如工人施工，进场开工就得给他们说完全部要求，临近收工时再说，效果不好，对方控制不了。开工时说清楚，如果他控制不了，他还可以想办法或者向上级反映。



同时存在任务进程的早晚和工作时间的早晚的情况下，以任务进程早晚时间选择为主。比如，已经下班了，已经到了疲惫状态，但又必须开始一项新任务，就应该立即“早”说清楚为好。

➤ 给领导人说事，宜晚不宜早

给领导人说事则相反。

有些人，晚上有了新想法，第二天上班一早，就去办公室找领导。没想到，常常几句话就被领导敷衍出来了。这也难怪，领导通常一早要忙于布置工作，检查大事。甚至你去找领导的时候，领导马上就要去主持或参加会议，正在做会前准备。他当然没有心情听你慢慢讲事。

很多领导人都要在公司加班。临近下班时候找领导说事常常效果较好。这时没有干扰，是最大的优势。领导晚上即使有应酬，通常也不是很急，很多领导都习惯过了交通高峰时间才去应酬。

因此，给领导人说事的最佳气场时机正好与普通人相反。通常而言，领导气场是强于你的。所以，你需要**避其锋芒，在其气场相对较弱的时候去**。也就是说，忙了一天了，身体累了，忙了一周了，有点困了，忙了一月了，大势已定，该歇歇了……一句话，就是领导人显得“不忙”的时候，或者说领导人自我松懈的时候，此时时机较好。

需要注意的是，这里的早晚是指工作时间角度，而不是任务进程角度。在《沟通金字塔》中，就如何与强势的上级沟通，从时间维度介绍了三个关键点，那里的“事前”“事中”“事后”是从工作进程角度的时间点。与这里的长至每天、每周、每月，或短到每半天、每次活动、每次见面时间周期的早晚是不矛盾的。

❶ 不清楚对方，就在自己最佳时

不清楚对方的状态，或者对方角色众多，状态好或差难以判断时，比较简单有效的方法就是选择自己状态最佳的时候。

每个人都是有生物钟的，一天之内何时**精气神最旺盛，也就是气场最强的时候，是最适合出场办事的时候。**

可以想象，一个病怏怏的身躯出现在听众面前时，是很难有强大气场的，是不利于开展工作或社交活动的。

发型对于面容气场影响通常是比较大的，但发型自身又是变化很快的。发型从新修剪到下一次修剪之间有一个状态变化的过程，大致是这么一个循环：从修剪之后的“合适”，到几天后的“最合适”，之后是发型稍长、稍乱但“还合适”，直到开始“不合适”，最终明显“无发型”而必须修剪了。因此，如果发型对你面容影响很大，你的面容气场对工作又影响很大的话，你就该选择发型处于最佳状态的那一周出面办事。

6-7 环境气场选择的一般原则

早期领导人会见港澳特首时，一般是在会客厅中进行，后来改在会议室进行了，领导坐在长条形会议桌的主位，港澳特首一行和中央有关部委负责人各坐一边。这个变化其中就有基于环境气场对沟通的影响的考虑。

一般而言，沟通环境和环境气场选择存在空间环境、社会环境、时间环境三大方面因素，通用的选择原则有三条。

❶ 第一，优势选择的原则

如果自身气场较好，与对方差异不大，就首先选择可以增强自身气场的环



境、位置和时间点出现。

如果自身气场薄弱，或者与对方相比差距大，就应该首先选择有助于抑制竞争对手气场的环境、位置和时间点沟通，以便缩小差距，或者说降低对方的优势。

➤ 第二，主体选择的原则

作为主体，主动选择物理空间越是高、大、全，提升自身气场的作用就越明显；作为主体，主动选择社会环境越是开放、高雅，并为对方所熟悉或给对方便利，那提升自身气场的作用就越明显；作为主体，在自身状态最佳的时期进行沟通，参与活动，有助于发挥自身气场的作用。但是，如果你是活动的客体、活动的听众，也按照上述原则选择的话，其结果自然是增强主体的气场。

➤ 第三，细节改善的原则

在优势选择、主体选择的基础上，在环境的气味、灯光、颜色、材质、风力、噪音、道具等细节方面还可以进一步选择与布局。这些微妙的细节，在关键时刻可发挥出潜在的作用。

比如，在个人办公室、办公位适当布置绿色植物，让别人一进办公室、一走进办公位，就被小环境的清新、生机所征服，就有助于主人的开放、创新气场的传递。

一些领导人，特别有意在自己的办公桌上、书架上突出摆放几张家人的可爱照片，凸显自己的亲情、温情，其实也是一种环境气场大打造。在这样的领导面前，假如你被严厉批评了，你看见那些照片，是不是也会压制自己的不满和冲动：看起来领导是个温和的人啊，还发这么大的脾气，这事真可能是我错得太离谱了……

这些都是环境气场的魅力，过去人们注意不够，现在需要我们去挖掘和发挥。

【本章附注】

你抬举别人，别人抬举你

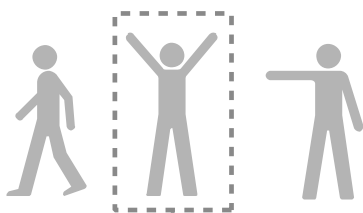
在员工就近的地方开会，让员工坐在熟悉的位置上开会，甚至让部分员工边继续做事边出开会，是你去将就他们。无疑，这是你在**用心抬举员工**。气场是人心的感受，这种空间环境中，你就获得了三个方面的气场提升：

- **居高的气场提升：**你站着，别人坐着。
- **近处的气场提升：**你走到别人面前，而不是别人靠近你。
- **正对的气场提升：**通常员工的座位朝向是相同的。因此，所有人都与你是正面相对，而不会像在会议室内，只有部分人与你是正面相对，大部分人与你都是侧面对。

因此，空间气场的三个因素作用的结果就是你抬举员工，员工更抬举你。

第 2 篇

口才魅力的呈现





第 7 章

魅力讲话

7-1 讲话的生动魅力

7-2 讲话的强势魅力

7-3 魅力讲话：成功的高效工具

7-4 魅力讲话：“意外”为首

7-5 制造“意外”的三大方法

7-1 讲话的生动魅力

古今中外，在众目睽睽之下侃侃而谈者，无不被人们认为是有魅力的典型表现。从古希腊、古罗马时代没有灯光、没有扩音器的原生态演讲，到今天音响、视频、编辑技术无所不能的时代，讲话的魅力仍然无穷，仍然是人们评价一个人有无魅力的主要选项之一。

不管什么讲话，能够在现场聆听、能够近距离聆听的人只能是少数，因此人们过去只能从事后流传的文字材料上客观地评价讲话的内容。

但是，在全球化、网络化传播时代，讲话的视频、音频都变得唾手可得，并可反复地、便捷地在手机、PC上播放，这使得人们对讲话的评价更加全面，不仅是内容，还有气场，演讲者的静态气场、动态气场、语言气场、环境气场都会被检视一番。

一个会讲话的人，几乎就等于一个有魅力的人。企业家马云善于演讲，成为公认的青年领袖。所以，各种演讲培训课、辅导班才会在大学校园、青年职场、商业阶层里经久不衰，掀起一阵阵热潮。这其中，风靡全球的TED和TEDx演讲更是提供给各行各业、各级各类精英人士一个彰显个人魅力的全球性、全国性舞台。

一个讲话，改变一代风气

我们先看一个被公认开启毕业典礼新风范的讲话案例吧。



案例 7-1 李培根院士在毕业典礼上的讲话

《记忆》节选

● 曾经是姐的娱乐，还是哥的寂寞

我知道，你们还有一些特别的记忆。你们一定记住了“俯卧撑”“躲猫猫”“喝开水”，从热闹和愚蠢中，你们记忆了正义；你们记住了“打酱油”和“妈



妈喊你回家吃饭”，从麻木和好笑中，你们记忆了责任和良知；你们一定记住了姐的狂放、哥的犀利。未来有一天，或许当年的记忆会让你们问自己，曾经是姐的娱乐，还是哥的寂寞？

你也许记得青年园中令你陶醉的发香和桂香，眼睛湖畔令你流连忘返的圣洁或妖娆；你或许记得“向喜欢的女孩表白被拒时内心的煎熬”，也一定记得那初吻时的如醉如痴。

● 我也得时时拷问自己的良心，到底为你们做了什么

我记得你们的自行车和热水瓶常常被偷，记得你们为抢占座位而付出的艰辛；记得你们在寒冷的冬天手脚冰凉，记得你们在炎热的夏季彻夜难眠；记得食堂常常让你们生气。我当然更记得自己说过的话：“我们绝不赚学生一分钱。”也记得你们对此言并不满意。但愿华中科大尤其要有关于校园丑陋的记忆。只要 we 共同记忆那些丑陋，总有一天，我们能将丑陋转化成美丽。

我记得你们刚刚对我的呼喊：“根叔，你为我们做成了什么？”——是啊，我也得时时拷问自己的良心，到底为你们做了什么？还能华中科大学子做什么？

● 什么是母校？就是那个你一天骂八遍却不许别人骂的地方

请记住，未来你们大概不再有批评上级的随意，同事之间大概也不会有如同学之间简单的关系；请记住，别太多地抱怨，成功永远不属于整天抱怨的人，抱怨也无济于事；请记住，别沉迷于世界的虚拟，还得回到社会的现实；请记住，“敢于竞争，善于转化”，这是华中科大的精神风貌，也许是你未来成功的真谛；请记住，华中科大，你的母校。“什么是母校？就是那个你一天骂八遍却不许别人骂的地方”（引自白云黄鹤BBS）。多么朴实精辟！

● 你们的未来“被”华中科大记忆

亲爱的同学们，如果问你们关于一个字的记忆，那一定是“被”。我知道，你们不喜欢“被就业”“被坚强”，那就挺直你们的脊梁，挺起你们的胸膛，自

已去就业，坚强而勇敢地到社会中去闯荡。

亲爱的同学们，尽管你们不喜欢“被”，“根叔”还是想强加给你们一个“被”：你们的未来“被”华中科大记忆！

李培根院士在其2 000余字的演讲稿中，把台下毕业生求学4年来的国家大事、学校大事、身边事件用网络热词融合在一起。“俯卧撑”“躲猫猫”“打酱油”“妈妈喊你回家吃饭”“蜗居”“蚁族”“被就业”“被坚强”……这些都从李培根院士口中娓娓道来。

据权威新闻媒体报道，李培根院士16分钟的演讲，被掌声打断30次！其前卫的演讲倾倒众生，众多学子潸然泪下，结束时全场7 700余名学子起立高喊：“根叔！根叔！”……进一步的分析见本章附注注解7-1。

“什么是母校？就是那个你一天骂八遍却不许别人骂的地方。”这句本是引用的话经李培根院士在毕业典礼上说出后，立刻成为当下经典，广为传播。无疑，这个讲话极大地提升了李培根院士所在大学的知名度、美誉度，成为高考生选报大学的热点，对该校的社会和经济价值难以估量。

重要的是，这个讲话立即成为各类毕业典礼、开学典礼讲话者学习、模仿的典范。从此，原本普遍、生硬、僵化的中国高校毕业典礼致辞便开始活跃起来，不再像过去那么刻板、教条，纷纷开始变得可亲、可听了。

➤ 一个讲话，改变一个命运

讲话的分量和威力在本书第1章案例1-2“小绵羊凭什么战胜大灰狼”中其实早已有展现。小绵羊如果继续与大灰狼进行对话式沟通，显然一句话不投机就会立即招致杀身之祸。然而，小绵羊将高傲的大灰狼出于捉弄、戏耍它而给予的一个转瞬即逝的说话机会演变成一个讲话形式的沟通之后，小绵羊的角色、分量开始转变了……

草原那一角的现场气场随着小绵羊站在土坡上的讲话的逐步展开，便渐渐



地从强势的大灰狼(被转变作为一个听众)向弱小的小绵羊(演讲者)倾斜了。直到大灰狼跳进自己挖的“坑”，不得不在感动和惭愧中离开。就这样，小绵羊给自己“讲”出了活路。

➤ 一个讲话，我们记住一个人

尽管社会环境、技术环境经历了巨大变化，但是讲话的魅力没有变，产生魅力的基本方法没有变。在经济、社会、政治工作和日常生活中，讲话是有魅力者的基本功夫。

通过《记忆》，我们记住了李培根院士。

通过《在斯坦福大学毕业典礼上的讲话》，全世界记住了乔布斯。

通过《我有一个梦想》，全世界记住了马丁·路德·金。

通过《我们将战斗到底》，人们记住了丘吉尔。

.....

作者在职业经理阶段，进入一个新公司担任负责人的初期，就特别喜欢定期召开全体员工会议，发表演讲。一方面，这是工作需要，因为员工们需要了解新公司或新领导人的新战略、新思路、新举措，以便跟随着公司一道前进。另一方面，也是因为演讲的魅力可以帮助员工们更快、更深、更全地认识作者、接受作者、跟随作者，从而快速形成上下左右的良性互动。事后，很多同事告知：你当初每周开的会（讲话），完全不同于其他领导，一下子就把我们征服了。

7-2 讲话的强势魅力

像案例 7-1 中李院士那样讲话，也是有方法和模型可循的，这里我们先从

讲话与说话的区别开始。如图 7-1 所示，讲话的形式通常都是很正式的，事前多有议程安排规定讲话的主题和时间。讲话的过程主要是单向的，即信息从讲话者传递到听众。

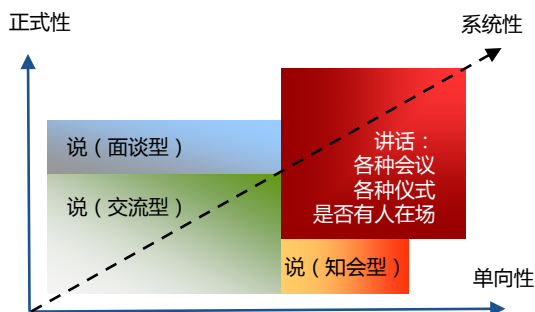


图 7-1 讲话的三个属性

➤ 讲比说，更具控制力

讲话者在讲话过程中具有两个独特的沟通优势。

⊗ 讲话的唯一性

讲话过程中，原则上是不允许插话的，即使在会议室中，一个时间也只允许一个人讲话。这就显著不同于说话过程的你一句我一句互动，或者别人说的过程中你去打断一下，查问细节。这样的情形如果是在讲话过程中，讲话者、其他与会者、其他听众都会认为你没有礼貌，不懂规矩，讲话者不会回答你，其他人也认为不该回答你。当然，讲话完成了，或者到结束时，讲话者主动问你或回答你，这是可以的，这又会成为讲话者的魅力的一部分。

讲话过程中更不允许干扰。即使在内部讲话中，无关紧要的电话、请示文件也不应该递给讲话者。

因此，不受负面干扰，按照既定设计，完成讲话，是讲话者的更大魅力。



✪ 讲话的完整性

即使讲话者的社会地位、管理层级较低，社会最基本的道德、礼仪也不支持他人强行打断或终止其讲话。

只要讲话者本身没有明显地或多次地违背会议、仪式、活动等沟通活动本身预先明确了规则，如严重的讲话超时、内容偏题、政治风险等，讲话者就都可以讲出、讲完自己想讲的内容。

因此，讲话者通常可以比较充分地发挥自己作为沟通主体的作用，对沟通活动全程或所在阶段进行掌控，引导、影响沟通活动朝着有利于讲话者的目标或利益方向发展。

➤ 讲比说，更具影响力

讲话者，通常被视为沟通活动的中心、主角。

✪ 以讲话者为中心

讲话者讲话时，作为沟通活动的中心，常常被安排站、坐在较有高度或较为中间的位置，被天然赋予一定的沟通优势。即使在工作例会上发言这样非常低调的讲话，与会者普遍也会临时调整坐姿，面向发言者，给讲话者一个事实上的、虚拟的中心地位。

✪ 以讲话者为主角

在重要的沟通场合，人们常常会通过麦克风、背景音乐等技术手段，强化讲话者的声音；通过讲话者头像放大显示、讲话者背景图像配合等多媒体手段，塑造其个性形象；在沟通现场提供讲话者单位和部门业绩宣传等图文、实物证明证据之类，渲染其领导才能。

这些沟通技术辅助措施，都有意无意地强化了讲话者的主角地位，为其讲话增添更多的内涵和外延。如果技术措施运用得当，可以极大地提升其讲话内容的感染力、说服力和影响力。

7-1 讲比说，更是活动焦点

讲话的正式性和单向性，使得人们对讲话者和讲话内容比说话高得多的要求，那就是讲话者要讲清楚、讲明白一件事、一个理或一段情，也就是说，讲话的内容要有系统性（见图 7-1）。

越正式的讲话，越单向的讲话，越要求有系统性。

讲话的这三个属性，给予了讲话强势控制力和影响力，使得讲话在工作、生活中具有举足轻重的地位。

工作中，重要的任务需要通过讲话来传达和部署，即便已经有工作文件和工作流程对该项工作予以说明；重要的制度，更是需要以讲话的形式来宣传和贯彻；组织的战略、政策、动向通常都来自管理者的讲话中，讲话是管理者推动相关部门和相关人员做大事情的主要手段之一。

生活中，各种重大的喜庆日子，包括出生、升学、留学、就业、婚庆、生日、佳节、团聚等，如果没有安排讲话环节，或者讲话者应付了事，大家就会觉得缺了点什么……

因此，有讲话的活动更有魅力，增添更多气场。如果没有好的讲话来提纲挈领，画龙点睛，一场活动的影响力会白白损失很多。

讲话如此有力量，既是一个人口才魅力的精彩呈现，又是一个人自我培养魅力的有效手段。一个原本不自信、少魅力的人，如果主动、积极地学习并练习讲话艺术，就会渐渐地释放出魅力，真正自信起来。

7-3 魅力讲话：成功的高效工具

常常听到各种会议、社会仪式、商业活动的主持人说“请某某领导讲话，做指示”“请某某高管致辞，做说明”“请某某专家发言，做主题演讲”之类，



这些都是我们所说的“讲”或“讲话”的场景。

▮ 讲话兼备两个作用：形式与实质

在中国文化环境中，邀请到有魅力的人物到会议或活动现场讲话，被认为是组织者有能力的表现，听众所在单位也会备感荣耀。

⊕ 讲话的形式作用

尽管高层领导、相关上级、明星企业家、著名专家学者们的讲话内容本身可能并无特别意义之处，但有他们的出席和讲话，工作却好开展得多。因为这些重要人物自身魅力所带来的说服力、感染力、影响力，使得有关活动、任务、会议本身就会格外受到与会者、相关单位和人员的重视。组织内部宣传渠道、社会新闻媒体也会乐于报道，并根据讲话者的地位、级别、名望高低和魅力特色而分别置于不同显著程度的版面。因此，这些看似有点形式主义的讲话安排，实际效果也会使得有关工作更好地开展。

当然，这样的讲话发挥作用的前提是，讲话者的表现至少有气场魅力，使得讲话即使仅仅是个形式，如同走秀，但也有形式的效果。

⊕ 讲话的实质作用

好的讲话的根本还是在于内容。

讲话者的气场魅力可以让人们津津乐道，扩大事件的影响，但无法具体指导或推动工作的进行。只有讲话的内容也能真正带给听众启迪、指导、鼓舞、警示的时候，讲话推动工作的实质作用才会发挥出来。

这就是本篇关注的焦点：日常工作和生活中的大量讲话该从何说起，到哪儿结束，才有意义？重要的统一思想的讲话，如何讲才能深入人心？特别关键的是，要求听众立即行动的讲话，如何讲才能立竿见影？

➤ 欲成功者，要求“能”讲话

在社会生活中，各行各业，隔行如隔山，人们评价一个人可能没有统一的标准。但是，有无魅力的评价，却是比较容易统一的。静态魅力靠长期的内心修炼，动态魅力就可以来自你的一场讲话之中。

在婚宴、生日、同学、团拜、聚会中，会讲话者自然是贵宾，被请上座。

因为亲朋好友的认可、敬重，作者也常常应邀讲话，但作者更多视这样的讲话机会是一种回报——回报亲情、友情、感情，也视为一种鞭策——鞭策自己持续学习、进步，保障每次讲话都给大家带来新东西。然而，与此相反的是，**很多人却喜欢躲“讲话”**。被人请也不敢出来讲，被人拖也不愿上主席台，甚至到了可能要讲话的环节从活动现场溜出去打电话、上卫生间之类，让主人或主持人找不到了事。

讲话是躲掉了，但是这样的人会有魅力吗？这样的人要在事业和人生上追求成功，还能获得各方面的支持、帮助和追随吗？恐怕是难上加难。

试想，作为一个青年学生，让你代表同学们讲话，你不讲或者讲不清楚，谁会相信你的能力和潜力？

作为一个奋斗中职场人士，如果述职报告都讲不好，年度工作计划都讲不好，谁会真心支持你，把政策、资源向你倾斜？

总之，上不得大台面，讲不出有意义的话，谁会敬重你？谁愿跟随你？

➤ 善于讲话，获得成功更高效

在中国传统文化环境中，有所谓“言多必失”之虑，所以在一些部门和地方，讲话普遍比较被动，通常是被要求才讲，而且讲的内容中规中矩，对听众而言可有可无。

这虽然比“躲着”讲话好多了，但从工作效率的角度讲，还是远远不够的。无功其实就错，无意义的讲话浪费了大家的时间和精力，损害了自己的名声。



❖ 讲话的效率高、效力强

成功者、优秀的领导人和管理者善于讲话，也勇于讲话。他们常常会主动、自发地发表讲话，或者要求安排其讲话。他们知道，一个好的讲话，可以面对大规模的人群，具有“四两拨千斤”的效率放大作用。

以企业工作为例，一个好的讲话可以大面积启动一项新的工作任务，可以高效率地解决一个普遍存在的问题。很多中层管理者都有这样的经验，如果要想让自己部门负责的某项工作好开展，**请更高级别的领导在大型会议上讲一讲该工作的意义**，会后该工作就好做得多。一方面是因为讲话的范围广，另一方面是讲话的形式使得有关的部门和人群都知道了你的工作及其重要性。

❖ 会做又会讲，成功才高效

在企业外部，精彩的讲话可以让市场和客户对企业有一个直观、深刻的认识，可以让社会和政府对企业有一个全面、准确的认识。公开讲话是塑造企业品牌和形象的独特路径。这样讲出来的品牌形象，结合产品的过硬技术和质量，就更能让顾客接受。尤其是现代技术产品，人们几乎无法凭直觉、外观、有限的几项检测指标来判断其真实的品质，这时候如果有企业家出来讲话，如像乔布斯那样讲新产品，人们便会欣然接受。

很难想象，一个企业没有人在外经常发表讲话，它还会是一个著名企业。**既会做（产品），又会讲（文化），才是企业成功之道。**

其实，大至国家层面，小到个人层面，都是这个道理。**不敢讲话，不善讲话，等于放弃发言权，在当下全球化、网络化的世界等于自己把自己边缘化了。**

7-4 魅力讲话：“意外”为首

既然讲话如此有魅力，如此强势，那怎么样才能把一个讲话做得比较好呢？

在《沟通金字塔》中，我们掌握了完美说话的6个要素：述—听；问—答；察—默。完美讲话也是有方法、有模型的。

讲话的强势特征给讲话者提出了更高的沟通能力要求。在说的沟通中，说话者根据工作需要还可以“吞吞吐吐”“只言片语”，甚至“模糊不清”，但在讲话沟通过程中，是绝对不允许的，听众要求讲话者口齿伶俐、出口成章、言之有物。

万事开头难，讲话亦如此。在人们的翘首以盼中，开场几句话的作用被放大，开局重要到可以决定结局。好的讲话开场应该是直奔主题的，给人意外惊喜的。

❶ 意外的意义，激发情绪

在各种会议、仪式类活动中，听众到达现场前后，通常自觉或不自觉地抱有一定的预期内容和心理准备，当讲话内容与其预期内容相同时，听众的注意力自然下降，甚至自以为后面没有什么新东西，就不再听讲话了。相反，如果开场讲话的内容与听众预期内容有差异，听众的注意力就会立即提起来并得到保持。讲话者开场的内容与听众预期差异越大，引发听众兴趣和关注就越大，沟通的基础高度就在很大程度上得到提升，更容易达成一致。

在随后的讲话过程中，如果我们能够不时地、有节奏地抛出一些小“意外”，听众的情绪和状态完全随着讲话人的情绪和状态的发展而发展，此时的讲话者就犹如一个指挥家，听众犹如各类乐器手随着指挥家的拍子而动，上下形成共振，达成完美的结局。

❷ 意外的内容，多种多样

制造意外，就是超越客体的预期，调动客体的情绪，引导客体的思路。值得注意的是，这种意外的设计与实施，并不是要改变沟通的主题和沟通的观



点，而是对沟通材料进行形式性重组与逻辑性加工，如同用时尚新瓶盛装百年陈酿。

制造意外，就是抛出与听众心理预期或意识完全相反或差异较大的内容，包括人物、问题、事实、思路、观点、决策、措施、要求、期望等，其中任何一项都可以是意外内容之一。



案例 7-2 几个意外的开场白

为了便于后续的分析对比，这里先列举 3 个开场讲话。

开场（a）：开讲时，首先郑重宣布一个与传言或习惯性工作目标有数量级别差异的工作新目标。

开场（b）：首先明确表态，将某项非常重要的工作资源赋予一个看似平常的工作任务或工作团队。

开场（c）：一开始讲话，就带出一个与员工心理预期方向（业务 C）相反的公司战略发展方向（业务 D）。

.....

这些“意外”，使得讲话一开始就“险象环生，跌宕起伏”，听众不自觉地被吸引到相关内容中，从而达到较高的接受率。补充点评见本章附注解 7-2。

这几个意外的后续讲话内容参考，将在第 8 章中分析（见案例 8-1）。

7-5 制造“意外”的三大方法

如何制造灵丹妙药般的种种“意外”？这里总结出 3 条典型路径：一是观点鲜明的三极方法；二是内容新颖的创新方法；三是形式独特的创意方法。

意外大法 1：观点鲜明的三极方法

从不同的角度或层面出发，选择一个指标，划分出鲜明的左、中、右，或上、中、下三个端点，每个端点都可能是一种意外的形式。

❖ 从立场的角度看

对待任何一件工作或一个事实，可以有正面立场、负面立场、中立立场。

正面立场：总是倾向于肯定、支持、赞同那件工作或那个事实。

负面立场：总是倾向于否定、阻止、反对那件工作或那个事实。

中立立场：不置可否，如果非要说，也是正面的意见与负面意见各占一半，给人中立的感觉。

人们喜欢听马云演讲，原因之一就是他从不过泛而谈，而是持有鲜明的立场：“是”或“否”，并且直率地表明自己的态度：做这个，就不要做那个。人们几乎从未听他讲过“B计划”，或者提出自相矛盾的观点。马云演讲时总是立场坚定、清晰，言语直截了当，与很多人讲话中含混不清、模棱两可的立场相比，人们当然更喜欢马云的做法。

❖ 从态度的角度看

对待任何一件工作或一个人物，可以有积极态度、消极态度、中间态度。

积极态度：总是倾向于看好、相信那件工作或那个人物；

消极态度：总是倾向于看差、怀疑那件工作或那个人物；

中间态度：没有感觉，既不看好也不看差，对那件工作和那个人物的发展和演变，没有清晰的预期。

❖ 从行动的角度看

对待任何一件工作或一个目标，可以有坚决行动、拒绝行动，伺机行动。

坚决行动：公开、严肃地表态，立即启动、执行该项工作、目标；

拒绝行动：公开、严肃地表态，不认可该工作和目标，或者强调不具备条



件执行该项工作和目标；

伺机行动：婉转地表态，既定工作和目标有一定合理性，但实施的具体时机和具体条件还不够成熟，需要继续关注、跟进，实际行动待定。

✪ 从情绪的角度看

分为两种情况，一是针对特定的人、事、情，人们可以有乐观情绪、悲观情绪、平常情绪。二是没有特定的人、事、情涉及，只是在特定的时间、地点、环境中，人们也可以有乐观情绪、悲观情绪、平常情绪。

乐观情绪：总是倾向于看好、相信那件工作或那个人物；

悲观情绪：总是倾向于看差、怀疑那件工作或那个人物；

平常情绪：没有感觉，既不看好，也不看差，也可以说是对那件工作和那个人物的发展和演变没有清晰的预期。

✪ 从语言的角度看

正常情况下，人们使用官方语言、文字和发音发表正式的讲话，因此，如果突然换成新潮文字、古代文字、方言发音、外国语言来表达，一出现必然就是显著的“意外”。

本章案例 7-1 “李培根院士在毕业典礼上的讲话”，就是一反常态，改变了权威人物、重大庆典必然使用规范语言的惯例，转而大量使用新潮语言，结果一阵阵“意外”扑面而来，导致一阵阵“惊喜”油然而生。

➤ 意外大法 2：内容新颖的创新方法

会议、仪式、活动都讲究一定的议程，当讲话者在一定程度上故意“反其道而行”时，意外之举会带来意想不到的好效果。

因为，任何打破常规的行动都意味着创新、创意，只要不至于“过度”，必然让人耳目一新。

讲话者在不实质违背会议、仪式、活动既定规则的前提下，因地制宜地采取一些创新之举。

✪ 不按议程要求讲

有些时候，会议或活动的议程本身就不够合理，这时候严格遵守议程，按照议程要求的内容和时间讲话，效果并不好，听众还会对讲话者的个人形象和工作能力产生怀疑。这种情况下，适当改变讲话内容并缩短讲话时间，会给人意想不到的效果。

比如，改变主题方向。原定内容主题是如何提高产品质量，临时改为“我不讲如何提高，大家都有自己的方法，我只想讲讲我们的产品质量到底有多差，多的让人触目惊心……请大家看这么三个图片案例”。

又如，改变讲话时间。“刚才王总说让我讲一刻钟，我说我讲不了，5分钟就足够了……”

如果你在场，会不会感到这些意外带来的讲话者气场魅力？会不会聚精会神起来？

✪ 不按仪式套路讲

在店面开业、销售开张、产品上市、培训结业等常见的典礼仪式中，领导人的讲话很容易落入八股文式的套路之中，这样的讲话随处可得，听众早已“耳熟能详”，自然不会有好的沟通效果。这种情况下，最需要讲话者用“心”来讲，话随心动，才能引起听众的注意。

案例 7-1 “李培根院士在毕业典礼上的讲话”就是这方面的典范。本来听众对于在毕业典礼这样的仪式性、程序性、套路式的讲话没有什么期望，但李培根的一反传统、一反惯例的真情实意，一下子就进入了台下莘莘学子的心灵深处，激发出深度的共鸣，达到非常意外、非常惊喜的效果。



❖ 不按书面讲稿讲

不管是企业内部的会议还是外部的会议，很多情况下都会提前印发相关文件和材料，包括讲稿在内，如果再简单地照本宣科，定会自讨没趣。这种情况下，管理者可以换一个角度，以书面讲稿为基础，进行更深、更广、更好的阐释。

临时脱稿演讲，已经成为一种公认的魅力讲话技巧。除了之前我们在动态气场打造中分析的原因外，从内容的角度看，脱稿演讲状态下，讲话者身心更舒展、放松，从而使得讲话内容和语气都接地气，更与当时的场景、氛围和心情合拍。可以说，脱稿讲话是通过给自己意外之“难”，逼出给听众的意外之“喜”。

➤ 意外大法 3：形式独特的创意方法

就讲话的语言形式而言，可以在正常的讲话中插入“唱”“传”“背”“娱”等。

讲中唱：在讲的过程中，当我们要引用歌曲中的歌词时，通常唱出来就比单纯讲更具感染力。

讲中传：即大段、大量地复述他人之言，甚至完整借用他人的说话形式来讲一局或一段。

讲中背：在讲话的头尾，常可以“背”一段诗、一段文，引起听众共鸣，进而将讲话推向高潮。

这里背与传的区别在于，背的内容是人人皆知的经典，传的内容则是转述别人的具体意见、观点。

讲中娱：在讲的过程中，还可以将原本枯燥的文字内容改为笑话、寓言或幽默段子，也可以将“正话”改成“反话”来说。当然，讲“反话”需要很谨慎，这样的处理要求讲话者本身就有较高的气场和影响力，否则容易弄巧成拙。

数字化：一开始就把讲的内容提炼成 12345、333、777、ABC 之类的代号或简称或某句成语之类，不但令人意外，而且有利于记忆。比如，“我想给大

家分享我们的工作经验，就是4个字——因‘敌’制宜，敌人的敌……”

“意外”的本质就是形式或内容上的高度创新。因此，以上三大方法并不能也不应该囊括所有的创新方法，读者们也可以创造自己的方法。

创新没有边界，意外没有止境。

【本章附注】

注解 7-1：用三个意外实现深入人心

这个讲话最大的创新点或者说引爆点，就是“意外”大法的运用。李培根院士首开了在庄严、隆重的大学毕业典型上大规模使用时令网络语言致辞的先河。其意外的效果来自三个因素的叠加：

——**毕业典礼这样的庄严场合**本来是严肃用词居多，却使用了从语言文字层面看，至少暂时是不规范的网络语言。

——**从演讲者的身份角度看**，更是反差极大。院士、校长、老头与网络语言的实际发明者和大量使用者形象之间的鸿沟。人们通常以为这些网络词是学生、白领和年轻人的专利。

——**大量、连续地使用网络语言**。不是举例使用几个词汇，而是连续使用网络词汇，几乎构成整个段落。

新潮的网络语言本身就深受广大在校大学生的喜爱，德高望重的校长使用这些语言新鲜有趣、亲切自然，拉近了与学生之间的距离，从而达到了更好的互动效果。

注解 7-2：不只是领导才可以“意外”开场

这里的三个开场白，都是出自主管、经理、领导之口。

首先，是想说明很多人心目中“一本正经”的领导人物，其实是很容易制造出“意外”讲话的。

其次，也是希望读者类似地设想一下普通员工、普通学生、普通百姓



可不可以制造“意外”？如何制造“意外”？

比如，公司安排新员工上台表态讲话，你可以这样意外开头：“前面的同事都表达了鲜明的、积极的态度，我其实没有‘态’可表……”如何？一定令在场的领导和同事们都要屏息聆听你的下文吧。

本章最后就提供了这样的**制造意外的三大方法**，人人皆可用。



第 8 章

魅力讲话的内容与具体方法

- 8-1 “可信”的组织方法
- 8-2 讲“故事”的形式
- 8-3 “情感”式的讲话方法
- 8-4 表达“简约”的讲话
- 8-5 讲得“具体”的三大方法



8-1 “可信”的组织方法

第7章中的“意外”大法，自然是更容易出彩的。但是，如果没有可信的支撑，这样的意外就会随着演讲的深入而缥缈，随着演讲的结束而消失，不但达不到沟通目标，反而会给演讲者带来负面的影响，甚至可能被认为“语不惊人死不休”。

如何让讲话真实可信？

其实，我们每个人对具体事实的判断，都是从主观立场和角度出发的，判断的结果多多少少都包含了一些主观思想、经验、背景的痕迹。为此，讲话者要使自己的内容被听众顺利接受，可以从以下的几个方面来增强其可信度。

✪ 逻辑的可信

运用基本的常识、公理，运用简单的归纳、演绎，来说明讲话中的意外事实或现象，让听众在震惊或惊喜之后，自然而然地相信前面的“意外”其实本是合理的。



案例 8-1a 意外之后，如何可信？

在案例 7-2 开场（a）之后，可用逻辑的可信方法来辅助。比如说：“大家可能都知道了，我们同行今年的年度目标都定在 10%~15%，我们要 30% 以上的增长似乎不可能，但我们不要忘了，我们的基数比同行差一半以上，在这样的底子上，30% 的增长是可能的，也是必需的。”

✪ 细节的可信

在具体的举例中，在故事的情境中，刻意地抛出一些关键的细节并声情并茂地描述或反复多次地强调，通过听众对细节的真实感受和认同，自然而然地推演到对整个意外的事件、故事、说法的信服。



案例 8-1b 意外之后，如何可信？

在案例 7-2 开场（b）之后，可用细节的可信方法来辅助。比如说：“你们知道他们这个工作计划做了多久才做出来的吗？他们很‘笨’——前前后后开了 6 次会才完成，我也是出差回来听门卫说的，前 2 周他们几乎隔天下班后就到会议室讨论一次。我不支持这样的团队，还支持谁呢？”

✦ 权威的可信

在“意外”内容的叙述之后，引入听众群体普遍推崇、熟悉的权威领导、权威专家，乃至权威机构的相关评论，即可获得听众普遍的认同。



案例 8-1c 意外之后，如何可信？

在案例 7-2 开场（c）之后，可用权威的可信方法来辅助。比如说：“按照年初发表的麦肯锡研究报告，目前趋之若鹜的业务 C 是市场从成长期到成熟期的一个征兆，也就是说，市场的新空间即将见顶。我们这样的创新型公司，是去红海拼成本呢，还是去寻找新的蓝海？在老市场比价格，还是去新兴市场比创新？谁更有空间？还需要麦肯锡来告诉我们吗？”

✦ 从众的可信

对沟通现场听众很意外的事实，不一定对于另外的群体也是“意外”。如果告诉听众，另外有许多他们认识的或可了解的单位、部门、员工已经认可“意外”事实，通常情况下听众就会因为从众心理而相信这个意外。



案例 8-1d 意外之后，如何可信？

在案例 7-2 开场（c）之后，也可用从众的可信方法来辅助。比如说：“这个决定做得很艰难，中层干部会议上争论了很久，不过越争论越清晰，意见越来越趋于一致。最后，我们中层干部们都相信这是我们公司做出的艰难但明智的战略选择。”



因此，可信的要求是对意外的约束，可信的内容是对意外的保护。人们感受到了可信的意外才是真正的意外。本案例的补充点评见本章附注解 8-1。

8-2 讲“故事”的形式

在现代信息化社会，传播信息并不难，难的是客体接收到信息后对信息的理解和认同。

讲话者如果善于编故事、讲故事，用一个个生动、简短的故事，将战略分析、制度解读、文化灌输、理想传播、职业抱负、专业方法等高大上的内容装入感性的故事环境中，听众就容易理解和接受了。

即使对方思想、技术能力很高，可以接受严谨的文字和语句，但**如果你能用生动、形象、幽默的小故事来表达你的思想、你的能力，也是为你添彩的。这在应聘、答辩讲话中非常有价值。**

因此，用故事讲话，尤其是用故事来开头，很容易引导听众的情感点与你的情感点的交汇，激发听众之间的情感互动，从而在沟通现场形成比较广泛的情感、意识的共鸣，达成讲话的沟通目标。

➤ 越“大”的人物，越需要会讲故事

面对多元化的信息渠道，面对精细化的知识内容，面对层出不穷的新思想、新观念，人们已经承受着广泛的信息轰炸，各种生硬的“干货”更是满天飞。客观地讲，人们自然而然喜欢轻松愉快、生动活泼的讲话。

越是上层的管理者，在组织层级中越是肩负重大的职责，工作和生活本身涉及的高大上的东西越多。因此，高层人士、专业人士讲话刻板，人们虽然不欢迎、不愿听，但出于职责或礼貌也会接受。

但是，如果高层人士、专业人士能够在正式、重大的沟通场合，采取讲故事的方法深入浅出地表达自己的理性思考和专业智慧，必然吸引听众的注意力，激起其兴奋度。俗话说，“会读书的人，书越读越薄”，就是这个道理。

因此，在组织内部，讲故事已经成为管理者、领导人、权威专家进行重大沟通活动的基本工具。可以说，**没有故事，就没有深入人心**；没有人心，就没有实现重大变革、重大目标、重大任务的可能。

在组织外部，讲故事也是管理者、领导人、业务骨干进行资本运作、市场拓展、品牌推广等公共沟通中常用的杀手锏。**面向各行各业和社会大众时，专业、行业、技术知识是最大的隔阂，但喜闻乐见、一听即懂的商业故事却可以通吃**，赢得最广泛的沟通效果。

所以，现实中会哭的孩子有奶吃，会讲故事的企业有人投。

➤ 好故事的特征，寓意一点就透

讲话中讲故事，并非高深莫测。

人们从小就听过、讲过的《伊索寓言》《一千零一夜》和《成语故事》，就是由一个个小故事堆积而成的。类似这样的简单故事，却能够使讲话的主题和观念更容易理解，更容易记忆，更容易被听众事后进一步联想和发挥。

简单不等于没有内涵，而是更有内涵，更有延伸的空间。一个看似简单的故事，携带的体验却可以很丰富，传递的寓意一听就明白。

➤ 好故事的结构，三者缺一不可

好故事包括三个结构性要素：场景、人物、冲突。

★ 好的故事是有场景的

这里的场景包括自然场景和社会场景，以便让听众快速建立起身临其境之感。



场景的作用主要是为了故事的生动性。没有场景的铺垫，就是平铺直叙。尤其是社会场景，通常是故事矛盾冲突的直接背景，少了这方面的铺垫，之后的冲突也会黯然失色不少。类似有些人应付性地给小孩讲故事，“从前有座山，山上有个人……”这样极简的场景，几乎等于没有场景，故事的效果可想而知了。

❖ 好的故事是有人物的

人物是故事的中心。

人物的个性鲜明，听众可以快速地自动对号，找到自己的角色，进一步融入故事的场景之中。当然，人物不一定是人，也可以是动物，如本书和《沟通金字塔》中的寓言故事。

故事中的人物还可以是拟人化的物品，如茶杯、汽车、生产设备、机器人。相当于人们换个角度在看自己的工作和生活。这样的故事更可能深深触动人们的心灵。

❖ 好的故事是有冲突的

没有冲突，就没有矛盾；没有矛盾，就没有思考。制造冲突使故事有吸引力。有场景、人物、冲突之后，故事情境就会丰满起来，听众进入情景之中，还可能自发触发其视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉乃至第六感，构造出一个比现实环境更有冲击力、感染力的虚拟环境，帮助听众更好、更透地理解故事的寓意——故事的实质指向，也就是沟通的目标。

在某种意义上说，讲故事就是简简单单地举例子。这些例子是如此的简单，听众凭本能就能理解其指向，以至于讲话者讲完故事之后，适当一点就通，一点就透。

➤ 故事的类型、来源有章可循

世界银行前高级主管斯蒂芬·丹宁，曾被媒体评为世界上最出色的 200 位

管理大师之一，就是因为他特别善于通过讲故事来做工作。他在讲故事做管理的实践中，渐渐总结出一些编写和宣讲管理故事的方法并应用到讲话沟通中。其典型的故事构建模式和使用方法如表 8-1 所示。

表 8-1 斯蒂芬·丹宁故事构建模式和使用方法

沟通目的	故事类型的构建	讲述要点
传递价值观	让听众觉得熟悉亲切，能促使人们对由提倡的价值观引发的问题的相关讨论	使用可信的(虽然可能是假想的)人物和场景，千万记住故事须与你自己的行动保持一致
激励行动	描述过去——成功的变化是如何实现的，但允许听众想象在他们自己的情形中它又会如何发挥作用	避免讲述会使听众对其面临的挑战分散注意力的过多细节
促成合作	感人地叙述一种听众也都经历过的情形，同时促使他们讲述关于该主题的故事	确保预定的会议日程不会抑制这种故事的交流，你应准备一个行动计划以便利用这个故事链连锁反应所产生的活力
阻止谣言	通常通过口吻平缓的幽默来突出谣言的某个方面，以揭露其不真实性或不合理性	避免嘲笑或诱惑
分享知识、经验	关注问题，详细说明它们是如何得以更正的，并解释解决办法为何奏效	寻求其他办法，也许是更好的解决办法
传递品牌	由公司产品或服务自身来叙述，或透过公司客户口口相传来表达，或借可信的第三方口吻来传达	确保公司确实是在履行品牌承诺
引领员工面向未来	唤起人们对你所期望创造的未来的想象，无须提供过多细节	运用声情并茂的技巧
传递你的个人信息	向听众提供引人入胜的戏剧性事件，从你的过往经历中显示某些优点或弱点	提供有意义的细节，但要确保听众有时间并愿意听你的故事

(资料来源：斯蒂芬·丹宁，《领导者讲故事指南》)



不同类型的故事适应不同的沟通目标、客体和环境。

斯蒂芬·丹宁的工作环境是全球化的网络组织平台。在我们本土组织应用中，**有共同的文化语境支撑，故事切入主题带出观点都可以更快捷一些**，将故事作为讲话的开场更为有效。

例如，在提出新的工作观念时，首先讲一个与听众普遍关注的问题相关的故事，吸引起听众的注意力，再引出新的观点。

又如，在宣讲新的战略方向这样重大的主题时，可以先从关于自己身份的故事开始，问问到底我是谁？再延伸到组织，讲关于公司身份的故事，即问问我们到底是谁？我们聚在这里到底是为什么？之后，进入未来的方向展望和描述，最后形成组织的新愿景。这样的故事开头，直奔主题，逻辑延伸得出相应的结论，若需要，再追加几个故事，使得讲话过程一气呵成，从形式到内容都魅力四射。

➤ 讲故事更需要与时俱进

再好的故事，重复讲，也会老生常谈。

对于好的故事，人们可以过耳不忘。或许你现在对老故事有了新感触、新理解。但听众则不同，他们一听你又要讲什么公司的故事，什么人物的故事，就会想当然地以为你要表达什么，自然没有了兴趣，懒得再去动脑筋。所以，演讲中使用的好故事必须要新，要贴切听众的当下工作和生活。

同一道理可以重复，有些道理甚至必须重复讲、反复讲。但是，同一故事重复讲、反复讲是没有效果的。

作者的授课很受欢迎，被誉为“很接地气”“真正解决问题”，原因之一就是与讲故事这个方法密切相关。每次授课前，作者都会争取去培训单位调研，争取找到一个活生生的案例，然后改编成为故事，在课堂上先抛出来。

作者应邀在公众和商业活动中发表主题演讲，以及给 MBA 学员授课时，

因为没有适宜的对象作为故事主角，作者则会上网，找到最新的——通常就是一周之内的与教学和培训主题有关的公众人物活动或企业的公开事件，作为故事来讲。

如此一来，无论什么主题、什么时间、什么地点，作者作为授课教授或演讲嘉宾的话，始终都会拿出最新、最贴近的故事，效果自然好。

8-3 “情感”式的讲话方法

面对一个看起来、听起来对所讲工作毫无感情的所谓领导干部、专家教授、先进人物报告，你会认真聆听吗？显然不会。讲话中主客体之间情感的建立是讲话有效、高效的基础。

讲话者对于工作、对于同事、对于亲人的情感堆积到一定的量，便会在讲话中自然而然地流露出来。讲话中，让情感适当流露，是讲话动人的有效、高效方法。尤其是在叙述故事时，与故事情节吻合的情感表达尤为重要。

情感方法对于中高级人士讲话也是特别重要的手段。级别、地位、能力、学术水平越高，意味着身上承载的组织发展的重任越大，身上肩负的员工对幸福的期待越多，那就更需要表现出对所讲工作内容的高度责任、充分信心、由衷热爱。

在家庭和社会生活中，代际隔阂是一个永恒的现象，**社会发展越快，人们的代沟就越大**。跨代之间讲道理是比较难达成一致的，因为的确各有各的道理。但是，**两代人之间讲情感，则比较容易认同**。虽然情感也有时代特征，但是毕竟人类的基本情感，如母爱、爱情、尊严等是很稳定的；不同国家的基本情感，如中国人注重的孝敬、仁慈、礼仪等也是比较稳定的。因此，以这些情感作为沟通主题或内容，在两代人之间沟通自然就容易达成共识。



如何讲情感？内容需要因地制宜，但技巧是相同的，主要有三个要点。

➤ 要点 1：一定要让自己融入作品

在工作中，重要的讲话常常是有讲稿的。讲话者——主要是指配有秘书和助手的那些领导和管理者，首先应该参与到讲稿的准备过程中。自己如果对稿子一知半解、半信半疑，是无法真实地、饱含感情地宣讲的。即使由于客观的原因，无法参与讲话稿的撰写，讲话者也必须基于对自己同事、部属的高度信任，对讲话稿内容充分信任，**如同己出，同样饱含热情地宣讲。**

为什么人们总是觉得脱稿演讲更有气场魅力，除了在第 4 章中详细分析的手势姿态的充分应用和第 5 章介绍的语言气场两个原因外，更重要的其实是情感的作用：人们认为**脱口而出的内容都是发自内心的，少有修饰的，更真实、更生动、更激情的。**

➤ 要点 2：讲话中善用、多用停顿

✪ 停顿是奇妙的“思考开关”

停顿表面上中止了讲话者的声音，实际上却在激活听众的注意和思考，使得听众更加重视和理解停顿前夕的讲话内容。

这是讲话中停顿的气场功能。

✪ 停顿是奇妙的“情感开关”

讲话中有意识地运用停顿，显示讲话者的思想、情感、情绪正在变化，是一个很有情感的人。因为人们在影视剧中已经见过很多特写镜头下的哽咽、停顿，知道担心控制不住情感外泄而短时间停止讲话是多么感人。同时，这个停顿时间又提供给听众一个领略和追随这种情感变化的时机，**帮助听众酝酿类似的感情**，此时，停顿带来的是“此时无声胜有声”的效果。

需要注意的是，讲话中的停顿不同于平常说话过程中的停顿，后者有多种

微妙的用途，时间亦可长可短（见《沟通金字塔》第13章，说话的技能模型和技巧），讲话中的停顿时间不能过长，而且每次停顿时长应该大致相当。

如果讲话者与听众距离近，如在中小型会议室中，停顿过程中面部表情或身体语言可以近距离展示给听众，更有利于与听众形成情感的互动和共鸣，促使听众更深刻地理解和接受讲话的内容，从而达成更高的沟通目标。

类似地，那些进行录像、投影或实况转播的讲话，在停顿时屏幕显示面部特写就非常有感染力。

➤ 要点3：情感表达要有变化和控制

⊛ 再好的情感也需要变化

如果说停顿是一个一个的情绪激发点，那么节奏便是整个讲话过程现场气氛的调节器。在第5章关于语言气场的训练方法中，我们看到了基于讲话时间过程和文字内容的各种节奏、重音、关键词组合带来的气场魅力。

当讲话中情感因素突出时，则应该以情感为基础进行节奏的变化。情深意长时放慢语速，娓娓道来；情绪高昂时加快速度，口若悬河；兴奋时提高声音强度，铿锵有力；痛心时降低声音语调，几近哽咽……

总之，一直悲痛、一直愤怒、一直感动、一直兴奋，犹如生活中的哭笑不停一样，是没有意义的，必须有放有收，才能更好达到目的。应该通过类似声音的强度、速度的变换，可以更好地突出表达某些特殊的感情和某些特殊意义，引起听众对相关沟通内容的更高度关注，在情感上与沟通主体的共鸣一致。

⊛ 情感的表达宁可不足

情感必需的前提一定是真实。如果主体内心缺乏足够的情感，而在讲话形式上又特别追求情感的表达，去“挤”情、“造”情、“煽”情，结果必然是主体自己沉浸于自己编造的幻觉之中，听众不但不产生共鸣，反而可能产生厌恶。所以，演讲要有情感，但应有一定的控制，确保情感宣泄不过度。



经验表明，在讲话时若担心对情感表达分寸把握不准，**层级、地位、权威、名声越高的讲话者，越需要趋于“内敛”**：宁可情感表达不足，也不宜情感流露过分。

不过，对于普通员工、百姓、晚辈、新人等而言，讲话中理性内容可能不足，**静态、动态、语言气场也可能不显著**，所以可以略微“纵情”一点，尽可能把情感表达出来，避免讲话内容的情、理两方面都匮乏。这种情况下，“情”枉过正一点是可以接受的。即便如此，情感表达的时间也不易过长。

8-4 表达“简约”的方法

“简约”似乎很容易，只讲一句话不就是最简约了？显然，那不是真正的简约。

➤ 简约魅力的本质是有思想

无论在什么场合，讲话字字珠玑，简约清晰有力，才能使人不减趣味，愿听真听；反之，冗词赘语，不得要领，则会令人生厌，想躲想溜。

不少经典的讲话或演讲整理成文字后，被反复传播，经久不衰。这样的讲话，其沟通意义不仅是在沟通活动的当时、当地、当事，更在彼时、彼地、彼事中，成为企业或社会的宝贵财富。这样的精彩讲话，实际上也成了一个领导人、管理者、专业人士、公益人士的护身符，为其后面的工作奠定了良好的基础。人们更愿意接受他的其他工作部署和指示，透过“马太效应”，达成多赢局面。

因此，简约是有思想的表现，也是讲话能够成为经典的前提。

✪ 从数量的角度看简约魅力

一方面，简约是用经济节省的语言文字，承载最大的信息，是语言层面的效率，也是管理者组织语言资源、管理语言资源的能力表现。另一方面，讲话的强势特征也要求讲话者必须简约。因为任何一个讲话都不可能照顾到听众中各个客体的个性化需求，因此，对于每个客体而言，讲话中多少都有一些不是他需要的内容。就个体而言，这是一种时间和精力的浪费，尽管程度很微小。

听众人数越多，这样的微小浪费就越多；讲话时间越长，导致的浪费内容就越多。因此，从听众数量角度看，简约是用最小内容满足最多听众的能力，是讲话者的效率水平。

✪ 从品质的角度看简约魅力

简约是要更接近人物、事件的本质，是语言层面的效益所在。理论和实践都证明，越是接近本质的东西，其真实的形式越简单。要做到简约，深入浅出是根本途径。

现代信息社会，人们工作、学习、生活能力独立性强，组织内部、外部环境变化加快，各种形式的简约沟通已经成为这个时代的特征，QQ、短信、微博、微信、微视频等，都有字数、时长、版面的约束，也就是说，首先要求简约，就是要用简约这个门槛迫使讲话者提升沟通内容的品质。因此，简约的表达本质上不是语言能力的问题，而是讲话者的认识能力、思维能力和表达能力的综合表现。



案例 8-2 一句话演讲的故事

● 第一个故事，工作中的一句话演讲

第二次世界大战期间，面对希特勒的进攻，英国节节败退，人心惶惶，士兵士气低沉。当时的英国首相丘吉尔觉得有必要做一场演讲来激励士兵的士气，挽救国家的命运。



丘吉尔拄着拐杖，戴着草帽，慢步走向讲台。他先把草帽放在讲台上，然后从左到右横扫了整个军营，说：“永不放弃！”当时整个军营鸦雀无声，连一根针掉在地上的声音都可以听到。然后他又从右到左横扫了一次整个军营，提高音量说：“永不放弃，永不放弃，永不放弃，永不放弃！”整个军营都兴奋起来，欢呼声和拥抱淹没了整个军营。此后英国连连打败了德国希特勒的进攻。

这就是丘吉尔最著名的演讲，同时也是世界上最短的演讲。

● 第二个故事，生活中的一句话演讲

林语堂定居台北后，经常应邀出席许多集会。最令他头痛的是会上那些所谓的贵宾们冗长的演讲，他决定警醒一下这个不好的风气。

机会来了。他应邀出席某校毕业典礼，作为重要嘉宾，他的演讲被安排在后半段。在耐着性子听了许多人空洞、冗长的祝贺讲话之后，轮到他讲时，他只说了一句话：“绅士的演讲应当像女人的裙子，越短越迷人。”随后结束演讲回到座位，全场惊愕、寂静几秒钟后，响起雷鸣般的掌声。

虽然这些是讲话的个案，但说明了讲话**简约的价值——少即多，简约的意义——突出核心**。本案例的补充分析参考本章附注注解 8-2。

➤ 简约的形式不是简单、省略

讲话少、时间短可以说是**简略**，但不**一定就是简约**。简单和省略是讲话者口头语言外在的、形式上的表现，如追求字数少、时间短。而简约则意味着讲话者对人、事、情的准确把握，入木三分，才可以深入浅出，讲起来言简意赅，听起来句句入耳，是讲话者内在功力的自然流露。

案例 8-2 中两则短至一句话的经典演讲，字字珠玑，直击心灵，就是例证。实践中，我们可以通过两个关键指标来检验是否简约。

❖ 讲话的主题是否清晰

不管讲话者自己是否明确地表达出来了，但其讲话的内在主题必须是十分清晰的。例如，在内部工作例会上，是以肯定成绩为主，还是重在指出工作不足，或是警示潜在风险为要，这是组织讲话内容的中轴线。主题的确立和存在是必需的，否则无法组织具体的讲话材料。

讲话主题清晰了，其讲话内容就有魂了，听众才能把讲话者抛给他们的那些具体观点、事实、数据、感情等串联起来，形成比较完整、正确的信息接收。反之，如果没有主题逻辑线的存在，讲话者想到哪说到哪，或者什么都讲，或许每点具体的内容或观点都是有意义的，但整体来看如散沙一片。

主题不清晰的情况下，即使给讲话者再多的时间，哪怕是让他重复讲几遍，听众都无法领略演讲并形成条理核心，沟通目标就难以实现。

❖ 讲话的观点鲜明否

有了清晰的讲话主题，便可以组织有效的讲话材料。但是，再多、再好讲话材料的堆积，也不会自动得出鲜明的观点，还需要讲话者的提炼、表达、强调，才能鲜明地传递到听众心中。

简约的讲话者或许在很多地方都想省略文字和节约时间，唯独在观点的渲染上，是不会吝啬的。通过语言气场的重音、关键词和节奏技巧，反复地灌输其最鲜明的核心观点，发挥其提纲挈领、纲举目张的组织作用，使散落在各种内容材料中的珍珠串联成华美的首饰。

如果把讲话主题比喻成串联珍珠的那根线的话，讲话的观点就是把那根线绕成首饰所需要的形状。观点是主题能够落地的梯子，没有梯子，主题连同它的支撑材料只能停留在空中。

➤ 魅力讲话，观点不是越多越好

鲜明的观点也不是越多越好。一次讲话，在一个主题之下的观点还是少而



精为好。

很多领导人、管理者、专业人士，为了突出自己地位的重要，为了强调讲话内容的重要，总是要求会议或活动组织方给他尽可能长的讲话时间，在实际讲话中还总是要拖延一点时间。其实这样的沟通效果并不好。

讲话不是要让人记住你讲的每一句话，沟通的目的在于让听众了解、理解和接受你要传达的工作思想、观念、任务或目标并付诸行动。讲话的效果并不在于时间的长短，而在于内容的说服力或影响力。

经验表明，无论计划时间的长短、听众层次的高低，**一次讲话抛出的观点控制在 3~5 点为宜**。观点过少，对主题的支撑作用可能不足；观点过多，听众的接受和理解程度可能不够，反而影响沟通主题和目标。

同类或相似的观点不必重复讲，不同类或不相近的观点也不必全部讲，**搭个思想架子，观点点到为止，一定留有余地**，让听众自觉地举一反三、触类旁通、深入思考，这样的效果更好。

8-5 讲得“具体”的三大方法

讲话一定要简约。然而，简约必须建立在将事实陈述清晰的基础之上才有价值。

从最差的角度去考虑，一个讲话即使没有意外，没有故事，没有情感，没有主题，但是，只要**有一些真正具体的东西**，听众也会有一点收获的。听众得到那些非常具体的信息的话，或许可以自己提炼、加工、发挥出有用的经验、教训、情感和观点来。这就是具体的意义。只有做到具体，之前的简约才是适当的。

如何在讲的过程中实现具体的要求？哪些内容能体现讲话中的具体要求？

可以从下面三个路径去组织材料。

➤ 具体大法 1：情景化方法

具体的人、具体的事、具体的景，是表现具体的基本手段。

✪ 讲真时、真境

要做到具体，最简单的方法是讲出所涉及事件的时间和地点。通过明确有关事实所涉及的时间和空间的具体性，杜绝了无中生有的质疑，也铲除了听众胡乱猜疑的诱因。

例如，要批评“最近发现很多员工上班时忙于网上娱乐消遣……”就显得比较牵强。如果改成“昨天下班前，我到计算机中心了解公司网络的使用情况，发现我们总部办公室的员工大都在上外网，不是新闻就是娱乐……”就会让人信服得多。

✪ 讲真人、真名

要做到具体，讲出所涉及人员的真实身份是最直接、有效的。因为当事人的存在，就有了事后对质对证的可能性，自然证明了讲话者所讲内容的真实、可信。

例如，在讲话中用“最近听说……”的方式引出要批驳的内容，就显得对象不明确、事实不清晰，一些对讲话者信心不足的听众还以为是他自己胡编乱造的假话，从而严重损害沟通的效果。而如果加上明确的时间、地点，情况会得到改善。例如，“前天中午处理点事情晚了，快到1点了我才去食堂吃饭，听到旁边的员工说……”尽管这里还没有指明人物，“旁边”也很宽泛，但已经大不一样，改善了讲话的真实性和说服力。但如果能在人物上更具体些，效果会更好。例如，“听到旁边看起来像新来的几个大学生在议论……”



❖ 讲真事、真情

用具体的项目或事例来说明，可使讲话内容显得具体。

在公司会议中为说明某个经验教训，直述经验教训就不如说明该经验教训的来源后的沟通效果好。例如，“市场部给我建议……”“老王他们吃过亏的，他们知道……”尽管已经采用真姓真名了，但还是显得还不够具体。如果用项目或事例来引出经验教训，效果就不一样了。例如，“市场部总结了北京展览会，提出建议……”“老王他们去年在新疆天山厂做售后服务的时候，就吃过亏……”

➤ 具体大法 2：数量化方法

❖ 在事实中引入数据

只要引入数据，事实就会更加具体。这里就以前面的几句话为例，可以很明显地看到听众在沟通中感受的变化。

原话：

“昨天下班前，我到计算机中心了解公司网络的使用情况，发现我们总部办公室的员工大都在上外网，不是新闻就是娱乐……”

提升后：

“昨天下班前，我花了 30 分钟到计算机中心了解公司网络的使用情况，发现我们总部办公室在场的 48 个员工都在上外网，除 1 个链接到协作单位外，9 个在看新闻，38 个在娱乐……”

原话：

“听到旁边看起来像新来的几个大学生在议论……”

提升后：

“听到旁边看起来像新来的 3 个大学生在议论……”

原话：

“市场部总结了北京展览会，提出建议……”

提升后：

“市场部花了3天时间认真总结了北京展览会，提出了5条建议……”

❶ 为事实制造大数据

超常的大数据，可以立即引起听众感官的重视。不但在沟通现场可以立马调动听众的情绪，而且在沟通活动结束后也可以加强听众的记忆和思考，巩固沟通效果。下面仍然以前面的讲话为例说明。

原话：

“昨天下班前，我花了30分钟到计算机中心了解公司网络的使用情况，发现我们总部办公室在场的48个员工都在上外网，除1个链接到协作单位外，9个在看新闻，38个在娱乐……”

提升后：

“昨天下班前，我到计算机中心了解公司网络的使用情况，发现我们总部98%的员工都不在工作状态！80%的都在纯粹的娱乐中……”

这里“98%”“80%”这样的大比例数据出现在不好的现象上，就显然格外刺眼了。

原话：

“市场部花了3天时间认真总结了北京展览会，提出了5条建议……”

提升后：

“市场部花了3天时间认真总结了北京展览会，总结报告近5000字，详细论述了5条建议……”

同样，这里的“5000字”工作总结，显然加深了建议的分量。



❖ 为事实寻找小数据

超常的小数据，也具有异曲同工之妙。小数据本身不会立即引起听众感官的重视，但经过讲话者进一步渲染后，就可以“由小见大”了，具有前面所述大数据的沟通功效。仍然以前面的讲话为例说明。

原话：

“昨天下班前，我花了 30 分钟到计算机中心了解公司网络的使用情况，发现我们总部办公室在场的 48 个员工都在上外网，除 1 个链接到协作单位外，9 个在看新闻，38 个在娱乐……”

提升后：

“昨天下班前，我到计算机中心了解公司网络的使用情况，发现我们总部只有 1% 的员工在工作！你们信不信？我也不想相信……”

这里，“1%”这样的极小比例数据与规范的工作，或者组织一向倡导的工作联系起来，细细一想，就会感到特别不是滋味。

原话：

“市场部花了 3 天时间认真总结了北京展览会，提出了 5 条建议……”

提升后：

“市场部花了 3 天时间认真总结了北京展览会，结果就是 5 句话……”

这里，“5 句话”的长处对应“3 天”的时间投入，带来了以小见大的功效。



案例 8-3 马云在底特律的演讲（节选）

接下来我想要说，请重新发现中国。

在过去，中国努力向美国学习，向欧洲学习，我们心怀感恩地向美国学习。我从来没有在美国接受过培训，但是我可能比很多中国人、美国人都了解这个国家。我们尊重文化，在中国，像北京、上海、广州等大城市，每 100 个年轻

人里，至少 80 人可以说 50 个英文单词。如果你去华盛顿、纽约或旧金山，100 个美国年轻人中，除去“谢谢”，能有多少人可以说 20 个中文词语呢？

这是中国的变化。在接下来的 30 年，中国将更快地成长。过去，美国是全球经济的领导者，我相信接下来的 30 年，美国仍然是，但是中国将成为全球经济的另一个马达。

中国逐步从出口转为进口。我们有 14 亿人口，有 3 亿人口处于中层阶级。

你们知道每年有多少中国人出境旅游？去年大约有 1.5 亿人次出境旅游，这相当于一次人口迁徙。在接下来的 10 年、15 年里，中国大约会有 5 亿到 6 亿的中层阶级人群，对高质量、优质服务的产品需求很大。这意味着什么？

大家知道美国有多少座城市拥有超过 100 万人口吗？10 座。中国有多少座城市超过 100 万人口？102 座。100 万人口的城市在中国相当于一个乡村，但在美国就是一个大城市。我所居住的城市只有 860 万人口，这在中国不算什么。但是需求、人口和中层阶级意义很大。想象一下，未来 5 年中国将进口 8 万亿美元的产品，这意味着什么？我认为中国将进口不止 8 万亿美元产品，至少 10 万亿美元产品。

你们知道中国每年要吃掉多少头猪吗？6 亿头。幸亏是人吃猪，而不是猪把人类当作食物。

我们会吃掉多少只鸡呢？每年 70 亿只。所以数字很吓人，但是意味了什么？这意味着在过去的 30 年，美国的中层阶级改变了世界经济，而接下来的 30 年，中国的新兴市场将从根本上颠覆世界经济。中国人民将购买更多、更好的东西。

中国将变成世界最大的消费国家，这将成为促进世界经济增长的引擎。

去年“光棍节”（11 月 11 日），仅一天我们就创造了 178 亿美元的销量。几天前的“618”活动，我们在 10 分钟以内出售了 200 万支口红，在 5 分钟内销售了 200 吨奶粉。人们开始网上购物，正如我所说的，每天约 2 亿人在手



机上消费。仅我们公司每天就需要派送 6 000 万个包裹，可以预测在接下来的 10 年里，中国的物流公司每天至少需要派送数十亿个包裹。

2017 年美国底特律当地时间 6 月 21 日，马云在“美国中小企业论坛”的演讲中介绍的高速发展的中国，让台下 3 000 多个中小企业主如同再一次发现新大陆，效果非常好。

“1000 年前马可波罗从欧洲来到中国花了 8 年时间，再用 8 年时间从中国返回欧洲，今天有了互联网，8 秒钟就能抵达中国几亿次。”马云在演讲中大量引入“生动的数据”，大量制造“惊人的数据”，使得本来很可能枯燥无味的中国市场介绍变得生动形象、深入人心，在现场或会后得到广泛的赞誉和再传播，完美实现马云的沟通目标：不仅要美国小企业主们了解中国，而且要他们重新发现中国，将中国视作一个机遇！

马云有没有“为事实寻找小数据”呢？补充点评见本章附注注解 8-3。

➤ 具体大法 3：道具化方法

除此之外，管理者还可以打破工作常规和层级界限，选用一些道具，帮助讲话内容具体化、形象化，讲话形式多样化、丰富化。

——制作图版、图表、样品，尤其是用幽默、动漫形式表现严肃、专业的事物。

——展示奖励、处罚、礼品等实物，尤其是组织外部来的表扬或批评，如客户来信、媒体报道等。

——现场介绍有关人物，如果当事人无法出场，可以用视频图像、音频录音等方式呈现。

道具化方法的实质就是在沟通现场带入和呈现有关的人、事、物，塑造和维护沟通内容的现实性和现场感，并在讲话者的引导下将现实性、现场感转化成听众内心的真实、具体之感。

讲得具体的三大方法,无论是情景化方法、数量化方法,还是道具化方法,实质就是把讲话涉及的内容以具体、可见的物质化细节来呈现。而且,不仅简约的事实需要具体化,还有简约的情感和简略的思想也需要具体化。

做到具体了,信息本身就有用了,讲话的事实、情感和思想就有支撑了,口才魅力才能得以呈现,否则所谓的口才就是零效甚至负效的夸夸其谈。

【本章附注】

注解 8-1: 意外和可信都是指听众

从案例 7-3 三个“意外”开场白到四个“可信”说法,都是站在听众的角度看的意外和可信。

演讲中常见的失误之一就是自己觉得幽默听众却不笑,自己觉得精彩听众却不给掌声。原因就在于没有准确地掌握听众的需求。这在意外大法中尤为常见。演讲者以为听众会惊奇,现场却如死水一样沉寂,结果开场设计的意外内容真的变成了演讲的意外,一下子就乱了阵脚,演讲只能草草收场。

因此,运用意外大法前,最好通过调查、试探,确保你的意外内容对于听众而言的确是第一次听到,的确会超乎他们的常识和习惯思维。

注解 8-2: 名言成就名人

名人需要名言,名言成就名人。一句话之类的短小精悍演讲就是出自名言名人的。

怎样才能讲出名言警句?不是去编、去造,而是用心感悟:你的对象是谁?他们的需求是什么?你沟通的根本目标就是用语言满足对象的需求!只有这样,你的脑海里才能迸发出言简意赅的观点——也就是之后被广为传播的名言警句。

比如丘吉尔,面对的是士兵,目标是激发,所以表现出战斗的勇气、



战胜的信心是关键。因此“永不放弃”这样简单的口号便成为名言了。

林语堂则不同，他面对的是即将进入社会的学生，目标是鼓励或指导，所以给出一句深刻的哲理，更有意义，更能持久。因此，“绅士的演讲应当像女人的裙子，越短越迷人”便成为名言了。

本章两个案例点评都特别强调了对听众需求的把握，这的确是演讲成功之基石，读者可以参考《沟通金字塔》第12章，沟通之本在于开发需求。

注解 8-3：新数据、大数据、小数据组合运用

具体大法中的数量化方法可以形象地总结成为：

- 新数据：即“在事实中引入数据”；
- 大数据：即“为事实制造大数据”；
- 小数据：即“为事实寻找小数据”。

在讲话中，如果组合使用新、大、小数据，相互间产生的对比作用，必然使得讲话更具说服力、感染力和影响力。

本案例中，马云的主题是推介中国市场，所以基调是运用新数据和大数据，但巧妙的是，马云也对比性运用了小数据——涉及美国方面情况的时候。

一大一小的运用，使得中国市场的“大”就更震撼了。

当然，大小的对比有可能是伤感情的，所以马云对美国小数据讲得不多，只是间或让小数据跳出来提醒一下、刺激一下台下的美国听众即好。



第 9 章

完美讲话模型与过程呈现

- 9-1 完美讲话模型和组合方法
- 9-2 讲话的阴沟陷阱如何化解
- 9-3 引人入胜的开场方法
- 9-4 环环相扣的叙述方法
- 9-5 耐人回味的结尾方法

9-1 完美讲话模型和组合方法

回想让我们记忆犹新、回味无穷的那些讲话，开场是不是比较简约而且直奔主题？内容是不是给人意外惊喜？讲述的方式是不是多穿插使用故事？

这样的讲话切入听众的内心深处，激发兴趣，引起共鸣。

简约、意外、故事，就是完美讲话的切入方式，这样的开讲，讲话成功了一半。但讲话要能够达到预定的目的——传播信息、传达思想或传递感情，则需要具备三个必要要素：具体、可信、情感。

一个完美的讲话通常就包含了这 6 个要素，如图 9-1 所示。6 要素的内在逻辑关系是三个组合。

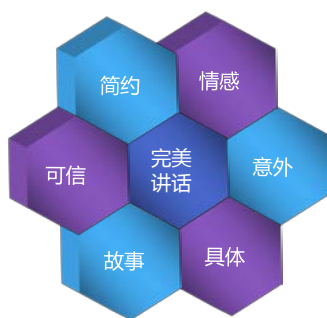


图 9-1 完美讲话模型

➤ 意外—可信的讲话

在讲话魅力开篇的第 7 章，我们就看到了意外讲话的三个大法：观点鲜明的三极方法、内容新颖的创新方法、形式独特的创意方法。运用这些方法，讲话者可以实现所需要的“意外”冲击。

通过提出“意外”之变，打破听众的惯性思维，触发深刻反思；

通过呈现“意外”之喜，激发听众的潜在能力，树立目标信心；

通过发现“意外”之忧，发动听众去举一反三，从我做起改善。

但不管如何的“意外”而起，如何触目惊心，最后都必须让人回味时感觉可信，如同第8章详细介绍的那些“可信”方法。

逻辑上可信：引导听众自己按照人类社会已知的公理、规律、形式逻辑、科学算法、常识、常情去自己印证那个“意外”。这样的可信内容，听众不但会相信，而且还有小小的成就感。

细节上可信：细节不等于事实，但一定接近于事实。因此，越微小的细节，越是真实可信的；越是简单直白的细节，越是容易理解相信。比如，讲销售翻翻，就不如讲销售额增加了多少百分比、销售数量增加了多少百分比更精准、可信。如果再加上销售额增加的绝对数字，销售数量增加的绝对数字，就会令人深信不疑。

权威或从众的可信：这是高效的说服人们相信的方法，可以同时节省讲话者和听众的时间。高深的事情，自己不懂，那就权威说了算，听权威的没错；自己看不清、想不明的事情，那么多人都说好或不好的话，肯定就好或不好了。

整体而言，突出地体现“意外—可信”组合要素的讲话，**特别适合涉及开放、创新、变革工作或生活的沟通场合，特别适合睿智、前瞻、掌握全局的个人形象。**

➤ 简约—具体的讲话

这类讲话在日常管理工作中应用最多。无论是讲人讲事，讲好讲差，几句话就讲到关键处，这是简约的表现。比如，在工作例会上讲话、发言，直奔主题，直击要害。在讲问题时一针见血，谈成绩时恰到好处，提措施时有人有责。

这里的具体不同于前面的可信要素中提到的“细节”，不是为了说明意外内容的可信，而是让简约的关键内容得到丰富，如同从一个只有骨架的人体丰富到有血有肉的人体。

很多人以为具体和可信是可以互换的，想当然地以为内容讲具体了，自然



而然就可信了，听众可信的内容，自然也是具体的。

事实上，具体的内容不一定是可信的。具体的内容可以到细节层面，可能是真实的，也可能是虚假的表象，还可能是人为虚构的景象。反过来，可信的内容也不一定需要是具体的，可以通过推论、演绎、权威、从众得出来的可信。

第8章介绍的具体的3大方法：情景化、数量化和道具化，其中包括一系列细化的方法。如此浓墨重彩地讲“具体”，就是因为具体看似容易，实则不易，因此常常被讲话者有意地、无意地忽视了，如说时间有限之类的借口。结果立意再高的讲话，最终也不接地气，成为空话。

总而言之，一个讲话主题如果突出地体现“简约—具体”要素的组合，是高效率的表现。

因此，简约、具体的讲话特别适合追求效率的工作环境，如运营工作、军事工作，特别适合精干、魄力、高效执行的个人形象。

➤ 故事—情感的讲话

对于重大的工作、复杂的局面、尖锐的矛盾，讲话者如果能淡化其职位、职权的作用，从与听众有关的故事讲起，以情动人，可以收到意想不到的沟通效果。

举例，在战略规划、组织变革等重大的工作中，新思想、新观念如何让人们容易理解？好的故事，生动有效。在战略落地、文化建设等复杂的工作中，新的规章制度如何与日常的言行举止联系起来？好的故事，直观有效。在外部市场和环境变化的尖锐矛盾协调中，显著地存在不同的利益群体如何相互理解？好的故事，导向明确。在涉及听众的个人利益得失的时候，如工作调动、薪酬调整、工作地点搬迁等，个人利益与组织利益、个人利益与他人利益的潜在冲突如何处理？好的故事，诱导到位。

总之，通过故事的生动形象性、鲜明寓意的启发性、示范性作用，可以化繁为简地达成高难度的沟通目标。

在生活中更是如此。家长要给孩子灌输正确的价值观，采取讲故事的形式效果才好。否则，简单的说教只会让孩子们逃之夭夭，即使在你的强力之下记住了你说的几句话，也是无法入心而变成行动的。

在各种生活聚会上，千篇一律的欢迎词、感恩词、祝福语、励志语让人麻木，如果你能用人们没有听过的新鲜故事、自编寓言等小故事来表现你的深厚之情，一定让人悦耳、动心。

需要注意的是，故事的核心不是笑话或幽默，而是哲理和情感。哲理包含在故事的内容之中，情感则在于讲话者的口头语言和身体语言之中。没有情感的故事会反衬出讲话者的虚伪。可以说，如果没有情感，还不如不讲故事，直接讲些理论、分析、论证之类的话。在后一种情况下，虽然听众很可能感觉枯燥，但至少没有负面认识。

所以，讲故事，最需要注意的是情感的表达。这需要应用第8章介绍的融入、停顿、节奏三种方法来辅助，其中关键是融入之后自然流露。

总之，对于领导、高管、长辈而言，故事—情感型要素组合的讲话是其魅力的最佳表现之一：强大而不强权，高深而不玄虚，严格而不严厉。

完美讲话模型

以上是三个组合，只是突出了三种比较典型的讲话风格：意外、简约、故事，以及这些突出要素的支撑：可信、具体和情感要素。这并不是说在讲话的组织中，简约、意外、故事、具体、可信、情感这6个要素必须同等程度地使用，而是应该根据沟通的目标、听众和内容等沟通要素，有所取舍，有所侧重。一般而言，除非时间非常短，如3~5分钟，一个完美的讲话是会比较均衡地包括6要素的。



因此，我们学习和训练时，还是应该先做加法，力图实现完美讲话的6个要素。只是在具体的工作、生活场景中，根据沟通客体、目标、内容和环境，因地制宜做减法即可。

被全世界普遍誉为“改变了世界，改变了行业，改变了生活”的一代伟人乔布斯，除了带来家喻户晓的一系列革命性创新产品外，他还是公认的当代最具沟通能力的企业家之一。可以说，苹果公司的一系列璀璨成就，尤其是21世纪头10年里在音乐、手机、电脑等消费领域里推出的风靡全球、光芒四射的“i”系列产品，都与作为苹果公司CEO的乔布斯卓越的沟通能力密不可分。每次苹果新产品发布会，每一年度的苹果开发者大会，总是成为全世界“苹果迷”的盛会。

乔布斯非常擅长演讲，他对语言的驱遣游刃有余，对场面的驾驭、情绪的调动和人心的掳获均得心应手。乔布斯的演讲总是才情奔逸，极富亲和力、感染力和思想张力。乔布斯对极具传播力的语句信手拈来，脱口而出，令与会者如沐春风。无论是亲临现场，还是视频传播，听众总是印象深刻。

为什么？

我们惊喜地发现，乔布斯在组织内外的各种重大演讲活动中，几乎完全遵循了完美讲话模型，充分运用了简约与具体、意外与可信、故事与情感三组要素。

以下是乔布斯应邀在斯坦福大学毕业典礼上的演讲节选。当时，已经被确诊身患癌症的乔布斯用自己亲身经历的三个小故事，与学子们分享自己的创业心得，并以此激励年轻一代勇敢、积极、快乐地面对人生，矢志不渝地追求理想。



案例 9-1 《求知若饥，虚心若愚》前半部分节选

今天，很荣幸来到世界上最好的学校之一的毕业典礼上。我从来没从大学

毕业过，说实话，这是我离大学毕业最近的一刻。

今天，我只说三个故事，不谈大道理，三个故事就好。

● 第一个故事，是关于人生中的点点滴滴如何串联在一起。

我在里德学院待了六个月就办休学了。到我退学前，一共休学了十八个月。那么，我为什么休学？

这得从我出生前讲起……

十七年后，我上大学了。但是当时我无知地选了一所学费几乎跟斯坦福一样贵的大学，我那工人阶级的父母将所有积蓄都花在我的学费上。六个月后，我看不出在这里上学的价值何在。那时候，我不知道这辈子要干什么，也不知道上大学能对我有什么帮助，只知道我为了上学花光了我父母这辈子的所有积蓄，所以我决定休学，相信船到桥头自然直。

当时这个决定看来相当可怕，可是现在看来，那是我这辈子做过的最好的决定之一。

当我休学之后，我再也不用上我没兴趣学的必修课，而是把时间拿去听那些我有兴趣学的课。

这一点也不浪漫。我没有宿舍，所以睡在朋友家里的地板上，靠着回收可乐空罐的退费五分钱买吃的，每个星期天晚上得走七里的路绕过大半个镇去印度教的 Hare Krishna 神庙吃顿美餐，我喜欢 Hare Krishna 神庙的饭菜。

就这样追随我的好奇与直觉，大部分我所投入过的事务，后来看来都成了无比珍贵的经历。举个例子来说。

当时里德学院有大概是全美国最好的书写教育。校园内的每一张海报上，每个抽屉的标签上，都是美丽的手写字。因为我休学了，可以不按照正常选课程序来，所以我跑去上书写课。我学了 serif 与 sanserif 字体，学到在不同字母组合间变更字间距，学到活字印刷伟大的地方。书写的美好、历史感与艺术感是科学所无法掌握的，我觉得这很迷人。



我没有预期过学这些东西能在我的生活中起什么实际作用，不过十年后，当我在设计第一台麦金塔计算机时，我想起了当时所学的东西，于是把这些东西都设计进了麦金塔计算机里，这是第一台能印刷出漂亮东西的计算机……

我再说一次，你无法预先把点点滴滴串联起来；只有在未来回顾时，你才会明白那些点点滴滴是如何串在一起的。

所以你得相信，眼前你经历的种种，将来多少会联结在一起。你得相信什么东西，直觉也好，命运也好，生命也好，或者因果报应。

这种做法从来没让我失望，我的人生因此变得完全不同。

● **我的第二个故事，是有关爱与失去。**

……

● **我的第三个故事，是关于死亡。**

……

乔布斯的这篇演讲已经成为现代美国大学毕业典礼中最具影响力的毕业颂，被全世界青年学子和创业者追捧，并对他们的事业和生活产生着深远、深刻的影响。

这就是完美讲话的魅力。

9-2 讲话的阴沟陷阱如何化解

有了完美讲话模型，也不是就可以万事大吉了。经验表明，在讲话过程中，听众因为处于单向地、被动地接收信息过程中，其注意力普遍会陷入“阴沟陷阱”之中。

讲话过程，听与讲两张皮

讲话过程中，讲话者一般都是越讲越兴奋，兴致越高，话题越多，常有刹不住车的感觉。不同于讲话者的情绪攀升，听众在听讲的不同时段的注意力显著不同，如图9-2所示。

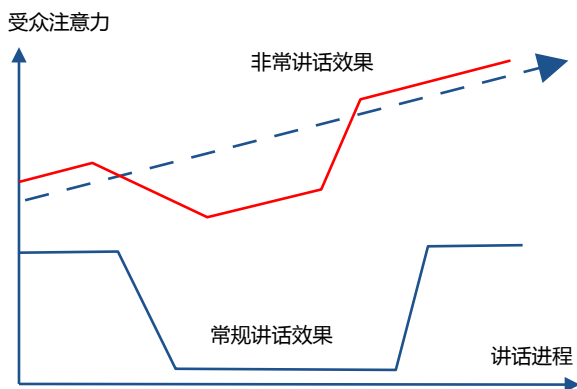


图9-2 听众在不同时段的注意力

假定没有身体疲劳、心事重重等非常规情况，听众的正常情绪变化路线大致是：刚开始，因为不知道讲话者要讲什么，所以接收信息处于较佳状态。开场白之后，除非讲话者导入的内容异常有趣、惊险刺激、精彩纷呈，通常听众自己会对后续讲话内容有所预期或自我推演，其注意力随着讲话的实际展开渐渐变得迟缓。

在实际工作和生活中，会场或庆典活动中听众交头接耳，或人员出入频繁，或远望走神发呆，甚至埋头自己做自己的事，都是听众注意力下降到极点的典型征兆。

但是，当听众预期讲话快要结束时，或被提示讲话将要结束时，听众的注意力又会反转，这时候，听众会提升其接收信息的兴奋状态，再度达到其峰值。

因此，一个连续的讲话过程中，听众的真实注意力的变化就构成一个类似阴沟的注意力凹槽。这样的隐形阴沟，就是摆在讲话者面前的陷阱，常常会令



讲话者不知不觉中在“阴沟里翻船”，达不到其沟通目标。

➤ 魅力讲话，需要虎头豹尾

讲话在结构安排上务必充分重视阴沟陷阱，用“虎头”来提升听众注意力的原始强度，用“豹尾”来注入兴奋度。

理想状况是通过讲话内容和形式的组合设计，充分发挥内容本身的吸引力，充分利用身体语言、多媒体展示等辅助手段，使听众的注意力波动平缓，逐渐升温，呈正向加速状态，配合讲话的结论和结束而达到顶峰。

因此，很多有经验的领导、成功人士特别注意讲话的头、尾的组织，即使有秘书或助理协助准备讲话稿，他们也会特别关注，甚至亲自设计开场白和结束语。目的就是将重要信息放在开头和结尾，确保听众最大限度地接收。

➤ 魅力讲话，需要阶梯激发

对于时间较长的讲话，如超过 30 分钟，就需要分段进行抗“阴沟陷阱”的设计了。

因为时间长的讲话，在虎头豹尾之外的中间过程太长，如果容忍听众长时间消沉下去，除了头尾部分的内容，其他内容的沟通效果就大大削弱了。

为此，讲话者需要将整个讲话划分成几个小段，15~20 分钟一个周期，在每个周期内，继续采取虎头豹尾的方法，激发听众，提升听众此时段的注意力和感受度，如图 9-3 所示，就是讲话的阶梯模型。

如此不断刺激、维持、提升，一个台阶一个台阶地推进，整个讲话过程的平均水平就可以处于一个健康的逐渐上升过程，总的沟通效果就有保障。如此阶梯激发，底部越抬越高，听众最终很可能达到他们自己预期以外的状态，这是竞选大会上演讲的诀窍。

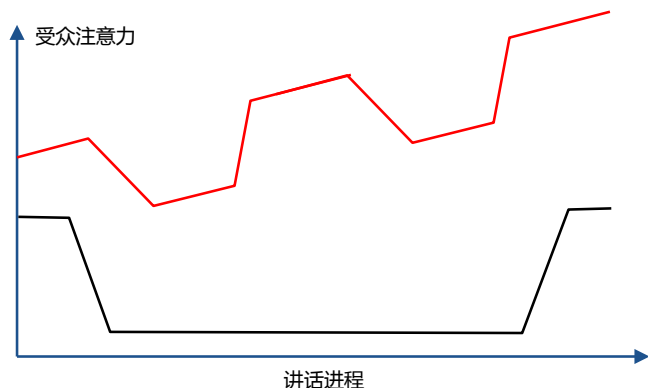


图 9-3 讲话的阶梯模型

从讲话者个人魅力角度，听众也会明显感受到讲话者的气场十足并恒久，这是十分重要的。有了这样的感受，即使讲话的具体内容在现场没有全部吸收，事后也会对讲话所涉及的工作、生活安排持偏向积极和支持的态度。

这种前提下，如果再有一些《完美沟通》中介绍的“会后会”安排，或者《沟通金字塔》中介绍的“传声筒”活动，沟通目标就会完全达到。

9-3 引人入胜的开场方法

按照前述图 9-2 所示听众注意力模型所示，听众在接收单向的演讲信息时，开头和结尾兴奋度高，中间处于长时间的无兴趣状态，形成一个阴沟式“陷阱”。这样的“陷阱”很容易将沟通主体所讲的主要内容“淹没”在听众注意力、记忆力的低潮中。

因此，讲话在结构上需要充分运用好开头和结尾的特殊时段。要将重要信息放在开头和结尾。擅长讲话者常常会特别关注、设计“开场白”和“结束语”，道理就是如此。



➤ 开场就是开宗明义，简约为要

通过开场白的创新和结束语呼应，既能强调出重点，又通过一头一尾制造的兴奋高度来提升听众注意力的整体强度，以达到更好的沟通效果。

开场的核心目标就是捕捉到听众的注意力，将其引导到讲话者身上，并将注意力快速提升到一个较高的程度，为后面的讲话内容奠定一个高的起点。

讲话的开头要成为“虎头”，需要按照简约、意外、故事的三个充分要素进行创意的设计。

通常首先要简述讲话的目的，让听众对接下来的主题内容有一个良好的预期；其次，要注意营造气氛，制造有利的沟通语境、环境或气场；最后，还要特别注意屏蔽现场可能存在或将出现的干扰因素，确保主流的听众有足够的信心和正常的心情来聆听后面的讲话。

➤ 开场白的典型形式，创新为核

意外的魅力常常在开场白中就爆发出，这就是创新的开场白。

⊛ 直白式开场

开门见山，告诉听众：你将讲什么，结论是什么，为什么，然后进入正题逐一解说。

⊛ 提问式开场

通过与主题相关的问题正面切入，告诉听众：为什么需要他们关注后面的讲话，认真聆听其讲话有什么价值，聆听不到位又将有什么损失等。

⊛ 故事式开场

引用与主题相关的有关组织内部的真实故事或流行的管理故事，或者社会热点、新闻事件、闲文趣事等，要求听众思考，从而引向正题。

❖ 活动式开场

首先让听众围绕之前的活动环节（如果有的话），或者与当下热点工作有关系的方面做一个小游戏。例如，猜销售数据、新目标数据，估计新产品的成本、公司的现金流等，将气氛调动起来。

❖ 逆反式开场

引用相反的观点，制造悬念，吸引注意，提振精神。例如：“大家都知道我们超额完成了上半年的目标，但我还是不相信我们会有年终奖可发！”再如：“今天开的是一个处罚会，气氛很沉闷、压抑，但我有一种难得的解脱、轻松，甚至还有些兴奋！”这样的开场必然震惊全场。

在重要的沟通活动准备过程中，通常由于时间、场地的限制，无法完整排练，经验老到的魅力人士也会尽量设法检验其“开场白”和“结束语”的现场效果。

这里可以看一下案例 9-1 中乔布斯的开场白：既非常简约，又非常创新。

9-4 环环相扣的叙述方法

从沟通目标看，讲话的典型目的无外乎三种：工作任务、信息的传达；组织成员相互间的理解和情感的建立；对重大问题共识的达成和付诸行动的执行态度。

这三个目的中**最难实现的是达成共识并付诸行动**，但这又常常是管理成功者、领导人、管理者、团队负责人、家长们沟通的终极目标，不落地执行，沟通还有多大意义？

按照这个终极目标的指引，讲话结构应该是一个说服力结构，将有关的问



题、观点、事实、应用等按照一种听众容易理解、接受、认同的顺序组织起来，逐步传达给听众。

为此，在对外讲话中，美国商业演讲家杰瑞·魏斯曼提出的 16 种叙述结构等建议进行材料组织，如模块型、历时型、物理型、空间型、问题—解决型、议题—对策型、机遇—手段型、形式—功能型、特色—利益型、案例研究型、以退为进型、比较—对比型、矩阵图表型、平行结构型、自问自答型、数字榜单型等，目的就是要说服公众。

这些模板式的讲稿结构设计，在比较透明公开、国际化的公关沟通中特别有效，如企业家在上市沟通会上的演讲，龙头企业高管在专业论坛、行业年会上的主题发言等。但是，在中国文化环境中，更高效、务实的讲话叙述结构则与之不同，人们还是倾向于接受基于时间、空间、逻辑主线的讲话结构，更直白和通俗易懂。

❖ 时间顺序结构

时间顺序是人们很容易理解的一种叙述结构，以时间为中轴线串联起讲话的内容材料。时间顺序反映了事件和现象发生或应该发生的先后顺序，特别适合关于组织的历史、发展、变化、趋势、动态的讲话主题。具体应用时，可以采取顺序、倒序、回放三种模式组织材料。

顺序推演：面对各类人群，关于未来计划，比较适合按部就班推演工作的内容。听众容易理解、接受、付诸行动，包括在实际执行中的因地制宜变通。

顺序推演看似有点儿呆板，但讲得好的话，所涉及事物内在逻辑展示尤其清晰，听众容易理解深刻一些，可望自发地举一反三。

倒叙展开：面对专业人员，关于经验教训方面的主题比较适合。如果说顺序讲话是从信息的堆积直到结论的话，倒叙讲话则是相反，从信息的剥离直到结论。因此，倒叙讲话要求听众自身也有一定的分析工具知识和实际分析能力。

回放窗口：指讲话材料只是针对过去的某事、某情、某理的一个点，或者几个点，复盘当时的情景，带出讲话的结论。

这样的讲话，比较适合两种情况，一是针对一般人群的就事论事性主题讲话，二是针对中高人群的趋势性主题讲话。

✪ 空间顺序结构

空间的叙述结构有3个维度。

一是**组织层级的维度**。可以从高层到基层，也可以从基层到高层，还可以在同级水平上从左到右、从右到左。

二是**组织边界的维度**。可以从内到外，也可以从外到内，产业链上从上游到下游、从下游到上游。

三是**地理分布的维度**，即分地区、分国别展开内容。

✪ 逻辑顺序结构

逻辑顺序结构包括典型的原因—结果顺序、问题—解决顺序、机会—目标顺序三种情况。

逻辑结构的说服力特别强。讲话人首先打造了一步“天梯”，然后一步一步地将听众推向顶端，过程通常令人无法抗拒，直到已经不自觉地同讲话人一起走到结尾处。

逻辑结构的强大有力取决于两个条件：首先是讲话人的逻辑顺序本身正确无误，没有明显的漏洞或缝隙；其次是讲话的重点不在逻辑推理上，而是放在原因—结果中的结果量化、问题—解决中的解决方案、机会—目标中的目标优化上。也就是说，有逻辑支撑，但淡化逻辑本身，讲话重点在结果的渲染上。



9-5 耐人回味的结尾方法

讲话的开头是“虎头”，告诉听众你要讲什么。讲话中间的主要环节如同“龙身”一样的环环相扣，告诉听众你要告诉他们的具体内容。讲话的结尾则需要打造成“豹尾”，告诉听众你已经告诉了他们什么。

通过结尾，讲话者收拢全篇讲话，结尾的内容落点在于：立足首尾呼应，促进行动；或是加深认识、强调主题；或是抒发感情，升华关系；或是再度思辨，发人深省。

比较容易形成上述“豹尾”的结尾方法有以下 3 种。

✦ 高潮式结尾

随着讲话内容的层层递进，自然在结尾处达到高潮。从语言气场的角度，这样的讲话表现为语速越来越快，声音强度越来越高，重音越来越重，关键词越来越突出。从动态气场的角度，这样的讲话手势语言的幅度、频率都越来越大。但是，为了突出手势语言的魅力，这时候走动几乎停止。

这样的讲话过程滴水不漏，聚沙成塔，一气呵成，最后在结尾时如同水到渠成，瓜熟蒂落，达到高峰，产生很强的说服力和鼓舞作用。

✦ 箴言式结尾

在结束时，结合讲话主题，引用人们熟知的经典名言，企业创始人的传世语录和组织最新的使命、目标、价值观口号等作为结尾，通过所引用箴言本身的生动、节奏和韵律提升讲话的感染力。同时，**箴言可以画龙点睛，成为全篇讲话精神、内涵的高度浓缩。**或许从内容上看，这个浓缩不一定最准确，却是生动有效的表达。

案例 9-1 中乔布斯的讲话在中国流传时，结尾箴言出现了几种不同的翻译方法，代表不同译者和读者对乔布斯经典讲话的不同程度理解，但这一点不妨碍该演讲的流传，因为人们更记住了该结尾箴言，并用作其讲话稿题目（见案

例 9-2)。

此外，由于**箴言一般都是指向行动的**，也就是说如果听众接受的话，就该像箴言那样在会后变成自己的具体行动。因此，这样的结尾，比要求人们去行动和命令人们去行动更加有力。

✪ 启发式结尾

在结尾处一反常态地冷静下来，冷却下来，制造凝重，这样可以：将听众已经澎湃的心绪再引向对组织所面临的深层次问题或前瞻性趋势的关注和思考；或者将听众可能封闭的心态再度激发到对组织的竞争者、对手乃至“敌人”言行的再关注和再思考上；或者，直接抛出几个问题、疑惑，请听众会后去分析、去求证……这些讲话结尾，用在重大工作或项目的启动会讲话尤其有意义。

在案例 9-1 中，我们只欣赏到了乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上的演讲的开头部分和第一个故事节选，从中看到了他对完美讲话要素的运用、开场方法的创新。这里我们继续呈现其讲话的后半部分节选，看看其在处理阴沟陷阱、叙述结构、结尾高潮方面的策略和技巧。



案例 9-2 《求知若饥，虚心若愚》后半部分节选

今天，很荣幸来到世界上最好的学校之一的毕业典礼上。我从来没从大学毕业过，说实话，这是我离大学毕业最近的一刻。

今天，我只说三个故事，不谈大道理，三个故事就好。

- **第一个故事，是关于人生中的点点滴滴如何串连在一起。**

我在里德学院（Reed College）待了六个月就办休学了。到我退学前，一共休学了十八个月。那么，我为什么休学？

这得从我出生前讲起……

- **我的第二个故事，是有关爱与失去。**

我很幸运——年轻时就发现自己爱做什么事。



.....

你得找到你的最爱，工作上是如此，人生伴侣也是如此。

你的工作将占掉你人生的一大部分，唯一真正获得满足的方法就是做你相信是伟大的工作，而唯一做伟大工作的方法就是爱你所做的工作。

如果你还没找到这些事，继续找，别停顿。尽你全心全力，你知道你一定会找到。而且，同任何伟大的事业一样，事情只会随着时间越来越好。所以，在你找到之前，继续找，别停顿。

● 我的第三个故事，是关于死亡。

当我十七岁时，我读到一则格言，好像是“把每一天都当成生命中的最后一天，你就会轻松自在”。

这句话对我影响深远，在过去 33 年里，我每天早上都会照镜子，自问：“如果今天是此生最后一日，我今天要做什么？”每当我连续太多天都得到一个“没事做”的答案时，我就知道我必须有所改变了。

提醒自己快死了，是我在人生中面临重大决定时，用过的最重要的方法。因为几乎每件事——所有外界期望、所有的名声、所有对困窘或失败的恐惧——在面对死亡时，都消失了，只有最真实重要的东西才会留下。提醒自己快死了，是我所知避免掉入畏惧失去的陷阱里最好的方法。人生不带来、死不带去，没理由不能顺心而为。

.....

这是我最接近死亡的时候，我希望那会继续是未来几十年内最接近的一次。经历此事后，我可以比先前死亡只是纯粹想象时，要能更肯定地告诉你们下面这些事：没有人想死。即使那些想上天堂的人，也想活着上天堂。

但是死亡是我们共同的终点，没有人逃得过。这是注定的，因为死亡很可能就是生命中最棒的发明，是生命交替的媒介，送走老人们，给新生代开出道路。现在你们是新生代，但是不久的将来，你们也会逐渐变老，被送出人生的

舞台。抱歉讲得这么戏剧化，但是这是真的。

你们的时间有限，所以不要浪费时间活在别人的生活里。不要被教条所局限——盲从教条就是活在别人思考结果里。**不要让别人的意见淹没了你内在的心声。最重要的，拥有追随自己内心与直觉的勇气，你的内心与直觉多少已经知道你真正想要成为什么样的人，任何其他事物都是次要的。**

在我年轻时，有本神奇的杂志叫作 *Whole Earth Catalog*，当年这可是我们的经典读物……在停刊号封底的照片下印了行小字：求知若饥，虚心若愚。

那是他们亲笔写下的告别信息，我总是以此自许。在你们毕业、展开新生活的时候，我也以此祝福你们。

求知若饥，虚心若愚。

非常感谢大家。

读到这里，我们直觉该相信乔布斯的确具有非凡的个人魅力。他带领苹果公司“改变了世界，改变了行业，改变了生活”也才顺理成章。补充点评见本章附注。

这些年来，企业家们纷纷模仿乔布斯演讲方法，进行商业演讲和产品推广。有关乔布斯演讲模式、技巧的图书、教程、视频、培训班蜂拥而出。

其实，乔布斯演讲模型并不那么高深莫测，其核心逻辑就是完美演讲模型及其运用。



【本章附注】

有了工具，讲话完美是可以追求的

对比案例 7-1 “李培根院士在毕业典礼上的讲话”和本案例乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上的讲话，可以看到：两个讲话都是经典讲话，但是前者特征在于形式上的高度创新，后者突出在于内容的隽永与形式的完美结合。

这也是作者提出完美讲话模型的宗旨：有工具模型可以使用，可以帮助演讲者最大限度地表达出想表达的思想内容。但是，整个**演讲的高度还是由内容质量所确定的**。但是，没有工具，缺乏方法，会使得本来内容就有限、高度就不高的讲话，以更低的效果呈现出来，可谓雪上加霜。反之，即使内容一般，但善于运用工具，按照完美讲话模型进行准备和演讲，则可以锦上添花，使得最终效果尽可能好。

乔布斯的经典讲话，无论从现场效果或事后效果，**无论是社会效益或给苹果公司带来的商业效益，都是完美的**。



第 10 章

做领导必须会的两类讲话

- 10-1 最具魅力的两类领导讲话模型
- 10-2 宣讲价值观、品牌文化的方法
- 10-3 谈个人心路、经验教训的方法
- 10-4 如何讲激励、讲合作
- 10-5 如何讲示范、讲禁止



10-1 最具魅力的两类领导讲话模型

人们常常误解“鹦鹉学舌”，其实真正会讲话的鹦鹉并不是简单重复主人的话就行了的。好的鹦鹉，会根据不同的时间、场合和人物对象，坚持讲那几句美好的话。天长日久，鹦鹉讲话所倡导的美好理念逐渐变成了主人美好的生活习惯、生活状态。

优秀的领导人也是如此。他们天天讲、处处讲，无时无刻不在强调对于组织发展而言最重要的几句话。如果说他们是“鹦鹉学舌”的话，也不是学给自己，而是学给员工、团队、整个组织。

可以说，一个好的理念烂熟于人们心中，其实是领导人坚持讲出来的。

➤ 好领导必须讲好两类话

真正的领导人始终知道什么是最重要的，所以讲话才能万变不离其宗，总会扯到当前工作或生活的核心目标、关键任务上去。比如，韦尔奇的“无边界”“数一数二”“群策群力”，无不是天天挂在嘴边；张瑞敏的“日事日毕、日清日高”和“每个人都面向市场”也是其企业多年不变的原则；柳传志的“定战略、搭班子、带队伍”几乎成为其看家宝；马云的“我们都是非常平常的人，非常平凡的人”“我们都有一点点梦想”“梦想是一定要有的，万一实现了呢”等听起来很普通的观念，却打造出庞大的阿里商业帝国。

在《沟通金字塔》中，我们看到每场沟通活动的结果有四种可能：口不服心不服、口服心不服、口不服心服和口服心服。我们期望的共识达成，也就是口服心服，是最难实现的。即使口服心服了，相互取得共识了，也不意味着就可以取得实际的工作效果。人们可能听而不行、行而不达。我们期望的工作成果，也就是付诸行动，不是轻易可以实现的。

因此，让众人心服口服地达成共识的讲话和让众人行必果地付诸行动的讲

话成为领导人最重要的两类讲话。掌握好了，发挥好了，就可以魅力四射、事半功倍，实现所追求的目标，反之，即使鞠躬尽瘁也只是事倍功半。

需要指出的是，无论是职场的领导还是家庭的领导，无论是大企业的领导还是小团队的领导，都离不开这两个高效领导工具：建立共识，付诸行动。

➤ 共识性讲话的策略模型

基于共识沟通的内涵和意义，我们提出做好共识性讲话的路径策略模型，如图 10-1 所示。具体的讲话策略选择受到听众身份认知和内容层次两大因素影响。

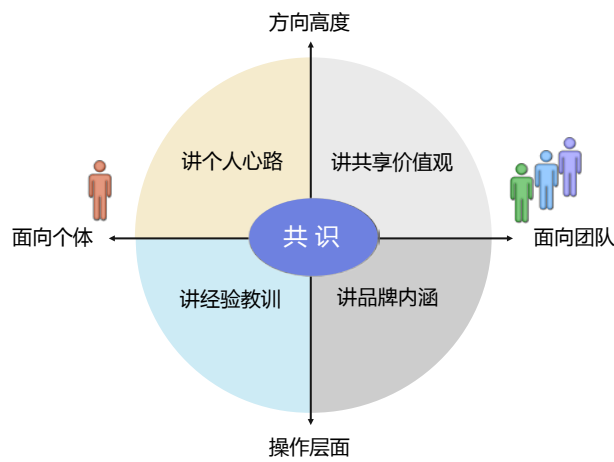


图 10-1 共识性讲话的策略模型

✦ 面对团队与个体，共识侧重点不同

从听众身份的角度，虽然最终的听众都是个人，但其出席会议或接受“教育”的心理状态的自我设定有两种状态：代表集体或团队与会，或者只代表他本人与会。团队与个体身份在责权利上差别巨大，从而会带来完全不同的沟通心态。

领导人应该根据沟通的目标和内容不同，预先设定其实际沟通对象是听众



所在集体，还是听众自己。

一面对“团队”性质的单位、部门讲话，领导人可以更多从整个组织的价值观内涵和组织的品牌形象来讲。

一面对“个体”性质的听众群体讲话，则可以更多从领导人个人的心路历程讲起，落在具体的经验教训上面。

❖ 涉及内容层面高低，共识侧重点不同

根据沟通内容的战略属性和执行属性的强弱，可以简单地分成两种情况：一是力图在组织发展方向、目标、创新等战略层面取得共识；二是重点在组织工作的开展、达标、改善等运营层面达成共识。

一针对战略性工作的沟通，领导人可以侧重分享个人心路历程，阐述组织核心价值观、工作原则、工作制度，这样既生动，又深刻。

一针对运营性工作的沟通，领导人则要放下身段，直奔个人工作经验教训，以及组织品牌形象工作的要求细节，从低处入手，以示范性故事、言行，来宣贯、体现组织的核心价值观、基本制度等共识。

➤ 行动性讲话的策略模型

在建立和形成共同的理念之后，沟通重心就变成如何让对象们付诸实际行动了。

行动导向沟通的内容有大有小，大到企业的战略并购，实施进入或退出一个行业；小到个人的工作习惯，如人走关灯，以及产品的色彩、风格等琐碎细节。

同建立共识一样，我们还是以人为本，首先将沟通对象分成需要团队一致行动和个体自主行动两类，将沟通内容分成战略性行动和日常工作行动两个层面，如图 10-2 所示。

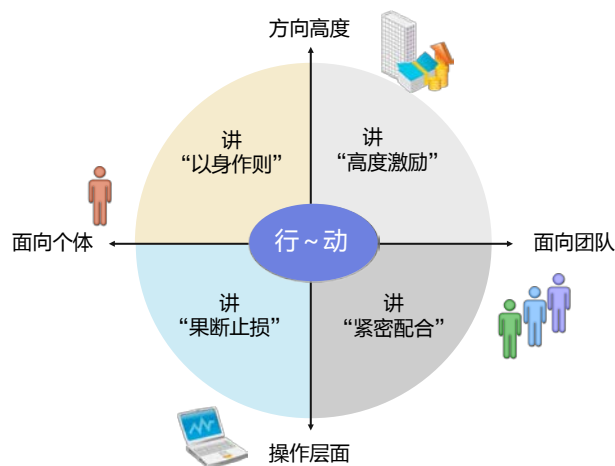


图 10-2 行动性讲话的策略模型

✪ 面对团队与个体，行动的切入点不同

以人为对象讲行动，最重要的就是心动，应该以激励的内容为主线。

—需要推动一个“团队”的行动，如单位、部门、项目组、协作体的工作，领导人可以更多地从激励机制和合作机制上来说服。

—需要推动组织成员“个体”的工作落实，则可以更多从领导人个人的以身作则、身先士卒说起。

激励机制有激励作用，领导带头也有激励作用。在具体的工作面前，有人带头示范的激励作用大于冷冰冰的奖励处罚制度的作用。

✪ 涉及内容层面高低，行动切入点不同

面对具体的任务讲行动，最重要的就是启动，应该以负激励的内容为主线。

—针对战略性工作的落地执行，领导人一方面以身作则，另一方面则需要最大限度负激励听众采取行为，不动则罚，如此又推又拉，整体的行动效果必然较好。

—针对运营性工作的贯彻执行，领导人则需要态度鲜明，一方面倡导协作，齐心协力把每项具体工作做到位，不留一个工作漏洞；另一方面要特别强硬地



禁止一切不合规范、要求的个人行为，对于已经存在或将要发生的对组织有较大伤害的错误行为，旗帜鲜明、坚定有力地予以处置，果断止损。

行动导向沟通的特点是：无论要求行动的事大或事小，知与行的鸿沟——“知易行难”总是天然存在。“执行难”成为各种单位普遍的管理难题，也成为一些其中自身能力不足的领导人的自我托词。其实，**执行难的存在，就是领导魅力发挥的机会**。这就是需要领导来做好填补执行的认知鸿沟——建立共识的讲话，跨越执行的启动鸿沟——付诸行动的讲话。

反过来，也可以说，如果真的执行难无法改变，那么**第一原因就是领导人自身不善于、不勤于做建立共识、付诸行动的讲话所致**。

为此，本章将共识性讲话的4个主题、行动性讲话的4个主题的讲法要点逐一展开，以便读者在工作和生活中，无论是作为正式的领导或非正式的领导，大组织的领导或小团队的领导还是全面的领导或专业的领导，都能成为一个有魅力、高绩效的领导。

10-2 宣讲价值观、品牌文化的方法

➤ 价值观，值得大讲特讲

具有共享的核心价值观，是让组织成员建立共同的意识、理念、行动的根本基础。综观中外卓越的领导人和追求卓越的领导人，一个共同的沟通习惯就是：一有机会，总是大讲特讲其组织的核心价值观，具体有3个方法要点。

❖ 方法1：讲组织理想，要有个人追求

讲组织理想，就是宣讲组织发展愿景的规划和设定，给组织成员更清晰的美好前景图，是鼓励人心、凝聚人心的有效方法。需要特别强调的是，领导人

在讲的过程中不仅要渲染组织的发展目标，更要通过自身的个人追求来呼应组织目标。

领导人，尤其是中高级管理人员、核心专家、一家之长，个人的追求无疑是对组织理想、愿景、使命等最生动的解说。

现实中常常是台上讲话者口若悬河，通篇充满高调、华丽辞藻——市场抢龙头、产值翻几番、全球化路径、技术升级换代等，但台下听众呆若木鸡。这就是因为讲话者自己都不相信目标，不投入工作，没有真情实感，所以讲话中没有情感、没有细节，难以让人相信，听众自然更可以置身事外了。

组织理想与个人追求密不可分。**领导人的个人追求是带动员工投入的源动力。**

❖ 方法 2：讲榜样力量，要有身边小事

榜样的力量是无穷的。首先，榜样是一面旗帜，是其他组织成员看齐的目标。榜样的言行犹如星星之火可以燎原，能点燃组织内其他成员心中的激情、梦想和追求。其次，榜样还是一面镜子。榜样不一定也不需要完美无瑕，但其在某一方面的高尚精神或突出成绩一定可以让众人看到差距，找到不足，推动后进变先进。

榜样身份越普通，其事迹越平凡，与听众的距离越近，其榜样的力量反而越大。所以，讲大榜样的小事迹、普通人的小事件，讲身边发生的事情，可以拉近沟通主体与听众之间的距离，让听众产生亲切感、信任感，更容易接受其承载的价值观内容。

❖ 方法 3：讲反面典型，要有利害关系

反面典型事件和人物就是负面榜样。与讲榜样力量要讲身边小事一样，讲反面典型，就要特别讲清楚利害关系。

如果说宣讲榜样是树立、强化组织价值观的“拉力”，展示反面典型就是



强化、巩固组织价值观的“推力”。领导自身的个人追求激发出员工自身的源动力。

组织处于顺风顺水的时候，可以相对多推一推，组织处于逆风逆水的时候，可以相对多拉一拉。犹如传统火车变现代高铁动车组一样，拉力、推力、源动力合力，领导、榜样、案例、经验、教训齐备，组织价值观自然更丰富、更厚实。

员工自身有了动力，身边有了拉力和推力，岂有跑不快之理？

➤ 品牌文化，需要巧妙地讲

在一个商业性组织周边，通常都有利益相关群体存在。这些利益关系者包括员工、合作方、供应商、渠道和商家、政府有关部门及社会组织。在信息社会时代，虚拟社区也越来越扮演一个新的利益相关体。组织如何对待它们，就实实在在地体现了组织的商业准则、经营理念和企业文化，这需要组织经常督促全体成员遵守共识，维护一个共同的外部形象。

某个机场面对周边机场、高铁的竞争，决定实施“快速服务”的品牌形象创新。显然，最有效的节省时间环节是缩短安检和登机程序的时间。但是，内部安检部门认为快则容易出现疏漏，在工作理念上不认同；外部协作的航空公司又坚信高端服务就是表现为程序复杂、精细的各种礼遇，从业务流程上强制规定了各环节的时间控制并支持简化流程。由于内外相关成员没有共同的理念，快速服务就无法落地，勉强执行的快速服务也变成了“匆忙服务”“简陋服务”或“零服务”。

这就需要机场领导人在组织内部和利益相关群体中宣讲组织的核心品牌内涵，统一各部门、各流程对产品和服务形象的共同认识。

这样做当然是需要技巧的。

❖ 技巧 1：讲组织文化的故事，确立品牌内涵

品牌因为组织而生，组织又是因为人而成。因此，各类组织成员的故事便是品牌内涵的充分体现，归纳、总结、提炼这些故事，就是归纳、总结、提升组织品牌的内涵。

讲组织内的文化故事可以是整个组织中大人物的故事，也可以是组织中的小人物的故事。**大人物的故事要小讲，小人物的故事要大讲。**

在这里，领导人常常犯的另一个**错误是，大讲特讲所谓的精彩故事**——也就是那些涉及重大事件，如在重大意外灾害面前发生的故事。其实，这样的故事是精彩，也经典，但是因为发生的背景太过于意外、偶然、负面，不可能经常再现，也就是说，并不能代表日常工作和生活中的产品质量、服务态度和为人处世，对于听众而言，并没有足够的实际意义。

因此，品牌故事越有反差，外部利益相关群体越有兴趣，传播效果越好；品牌故事越有反差，内部的听众越有信心，建立共识越深。

❖ 技巧 2：讲组织客户的故事，丰富品牌内涵

来自外部客户的故事，或者员工与客户之间的故事（但由客户首先提供），是对品牌内涵特别有效的阐释。因为建设和维护品牌，本质上就是为了客户的利益。讲客户的故事，首先就在无形中强调了品牌观的出发点；其次也看到了品牌建设的实际成效；同时，还让听众打开了视野，更加全面地认识、理解组织的品牌内涵。

从沟通策略角度，这既是万能的 ABC 法的变相应用（参考《沟通金字塔》第 9 章）。

❖ 技巧 3：讲品牌变迁的故事，提升品牌内涵

组织的发展是一个持续的过程，品牌的建设也是如此，必然经历创立、定型、发展、成熟、衰退、再生等生命周期。这一变迁的过程必然积淀丰富的故



事，而且常常还是跌宕起伏的故事。讲品牌的高潮、低潮、起伏故事，讲品牌的偏离、游回、定位故事，在这些有趣而深刻的品牌变迁事件中，品牌内涵反而得到了充分的诠释和示范。

值得注意的是，品牌是客户为主的利益相关群体对企业的总体感觉，有关企业品牌、形象、文化的讲话内容，应该是基于自我总结的、一点一点“发现、发觉”出来的，不应该是理论设计的、一批一批“发明、创造”出来的。

人们理解也认可，品牌需要包装，文化需要提炼，但这不等于允许领导人夸大其词、胡编乱造。虚假和虚伪的品牌推广讲话，言不由衷，一定不会有好的结果。

因此，讲品牌文化，提升其内涵，宁可不足而不能过。

10-3 谈个人心路、经验教训的方法

当领导人进入一个新的单位，或者面对一群平常对自己了解较少的新人时，听众会不由自主地自问：你是一个什么样的人？你是否值得信任？你要（人们）做什么？

面对这样的疑问，领导人最好用自己的亲身经历、感受来回答，从个体的心境出发，更容易屏蔽高官、高管、老板与普通组织成员之间的地位与利益鸿沟，通过个体与个体之间的心灵碰撞，引发群体共鸣，从而产生共同的意识或理念。

将心比心，以心换心，是谈个人心路和经验教训方法的实质。

➤ 个人心路，如何讲好

⊕ 讲法 1：讲个人成长，分享成功

讲个人的成长，通常容易激励他人。

讲述自身成长的过程，也是一个自我解剖的过程，将趣事、难事、好事、丑事与听众一道分享，形成一个活生生的个人新形象，有血有肉，有原则有性格，有欢喜有挫折，更容易激励听众。尤其是自嘲的丑事，诙谐幽默之中更显露胸怀、胸襟，反而激励别人一样自信、努力。

⊕ 讲法 2：讲个人感恩，分享幸福

讲个人的感恩，是打动听众的重要手段。

感恩，哪怕不是直接对组织、同事和工作的感恩，而是对自己生活、家庭、友人的感恩，都会被听众移植到当前环境中来。

在案例 9-1 的 3 个故事中，乔布斯通过对个人生活和工作中的凡人琐事，甚至包括对被自己一手创立的公司解雇这样糟糕透顶的事情的感恩心态，深刻地阐述了自己的工作价值观。

人们总是津津乐道人品、人情方面的评价和趣事。领导人感恩的心态不但在讲话现场可以立即打动听众，而且还便于在讲话之后的再传播，如同乔布斯的讲话，在苹果公司内外和全球反复地、持续地传播。

在这样看似非工作性质的言传之中，企业的员工、客户等都会更多地共享领导人所宣讲的理念。

⊕ 讲法 3：讲个人困惑，分享思想

讲困惑，对于大多数平日高高在上的领导人来说似乎是一件“难堪”的事。然而，正是这种自己撕破面子的“难堪”，可以让听众更真实、更深层地了解领导人——原来他也这样过啊！原来他也不知道怎么做啊！原来他对未来也看不清、想不透呀！这无形地拉近了或消除了领导人与听众的心理距离。



这种自爆家丑会带来听众对领导人本身的全面认可。任何人都应该有优缺点、优劣势。一旦满足了人们的好奇心——知道了缺点、劣势，人们反而更关注其优点、优势了。

很多家长与孩子始终有隔阂，也有这方面的原因。拿着家长（领导）的架子，试图在孩子面前显示自己是个完美的人、无所不能的人，结果却不被接受。智慧的家长则不同，他们在孩子面前大大方方地承认自己的困惑，然后与孩子们一道探讨，反而赢得了孩子的心。

➤ 经验教训，如何呈现

一个单位、一个部门、一个团队、一个家庭、一个个体，乃至一项任务，从组织行为学的角度看，都是一个生命体，其生命的周期性质决定了任何一个组织和个体都没有绝对的成功与失败，一时的失败与成功也是相对的。如果只看到成功，那么注定将大失败；而如果只看到失败，成功也会变得遥远无期。

失败是成功之母。发展再好的组织也总有失败、失误、挫折的教训可以梳理。反过来，成功是积累出来的，发展暂时困难的组织也一定有局部进步、成绩、成功经验存在。总结、分享、传播组织的经验与教训，成为树立正确组织理念、提升组织效率的捷径之一。

组织的经验教训，主要载体在于领导人个人身上、其他同事身上、外部相关体方面。

✦ 手法 1：讲自身的成功与失误，形成经验教训

领导人自身经历的成功，无疑是最容易总结、优化和固化成为工作经验的。由于领导人在组织内部工作岗位的高度，使得这种经验对于组织的全局工作、全面工作具有天然的指导意义。这是组织内上上下下都乐意见到的，有助于今后各项工作可以站在更高平台或起点上。

失误则不一样。好的组织内部，任何失误的责任更多在于领导人，而不是

下级、下属或一线员工。对于失误教训的提炼和分享，相对而言应该局限在中高级成员范围内，切不可将失败的教训（等同于责任）往下推。

✪ 手法 2：讲他人的成绩或不足，举一反三自检

与领导人自身角度的经验教训具有的全局性、指导性不同，组织中个体的局部的成败总结则具有借鉴性、复制性，后者对于组织内的广大员工而言，更有实质意义。因此，领导人要善于随时随地抓取组织中典型员工的细微成绩与改善，作为组织的经验教训的鲜活材料，引导员工对照自查，举一反三，从相对容易的日常工作、具体工作中建立共同的价值观、方法论。

这犹如春雨润物细无声，同事们的成绩与不足来得更亲切、自然、有效。

✪ 手法 3：讲外部的成功或失败，警示员工清醒

按照六面体关系模型（参照图 11-4），正常情况下，任何一个组织都可以找到自己的业务供方、业务需方、竞争对手、替代威胁、上级部门、合作伙伴，其中竞争对手的成败尤其值得关注。那些已经或有能力对公司的核心业务产生重要影响的竞争对手，其昨天、今天的成功经验与失败教训，其实也是我们的宝贵财富。它们的成绩，不仅是发展的威胁，也是我们学习成长的标杆。它们的失误，不仅是发展的机会，也是我们学习成长的警示。

这些来自外部的经验教训，可以讲得重一点、过一点，对于帮助组织成员保持清醒头脑，维系起一个共同的认知状态非常有益。

这犹如外来和尚会念经，外部的经验教训更严厉、深刻、有效。

10-4 如何讲激励、讲合作

建立共识之后，要使行动启动并持续下去，需要相应的激励机制保障。讲



好激励政策，可以有效调动听众的行动意愿和热情。

➤ 激励，其实很难讲

激励的内容总是有关好事情的，人们是愿意听的，所以似乎应该好讲。其实不然。好的激励，讲出来不是干巴巴的制度，也不是激情式的口号，而是能够撬动听众心灵、转化成为干劲的能量传递。可以从如下 3 个方面来完成这个微妙的传递。

⊕ 讲法 1：面对目标的挑战，讲鼓舞的话

随着社会的持续进步与发展，人们的物质生活水平越来越高，工作条件越来越好，按照马斯洛需求层次理论，人们追求的重心逐渐向自我实现层面上提升。

战胜一个具体的挑战，就是一个小小的自我实现。在一个健康的组织环境中，员工尤其是年轻一代员工，普遍具有强烈的挑战意识的，**甚至平常被视为有些“散漫”的员工，在挑战面前，常常也会振作精神。**

领导人首先识别挑战，分解挑战，宣讲挑战，让挑战高悬在人们面前，然后在激发员工潜能，提升员工自信，员工就会更主动、更坚定地去迎接和应对挑战。

⊕ 讲法 2：面对困难的阻拦，讲鼓劲的话

在一个开放的世界中，任何人都会面临一定程度的竞争、压力和约束。资源不够、能力不够、环境变化都会像拦路虎一样不时来扰，人们自然渴望有来自上级领导的关心和鼓劲。

但是，面对各种各样的、不同专业领域的困难，领导人不可能都是专家、能人。此时，领导人能够以公开的关心态度、真诚的鼓劲讲话，**给下属加油鼓劲，应该远胜于领导个人亲自去解决某一两个具体的问题。**

❖ 讲法 3：面对细微的进步，讲鼓励的话

谁不希望看到落后的部门在进步中，落后的员工在转变中，但常常事与愿违，进步、转变的过程可能很曲折、漫长，当事部门和员工自己不一定能感受出来，为此可能心灰意冷、踟蹰不前。这时候，有来自上级的肯定和鼓励性的讲话，常常可以拨云见雾，让当事部门和员工在领导的肯定中以小见大，坚定信心，在领导的鼓励中继续前行。

面对细微变化，给予公开的鼓励，等于给组织中创造一种庆功的文化，既给听众以鱼，又授其以渔。

➤ 合作，随时都可讲

组织之所以存在，是因为有人在。人之所以在，是因为相互需要。现代社会，一方面是专业化的分工越来越细，另一方面是无边界的协作越来越多。

一个企业做大做强过程，从组织的角度看，就是一个企业的分工合作更多、更精的过程，命令、指挥式管理的适用范围越来越受到环境和对象的严格约束。因此，领导人的功能也更多向沟通协调方面转移。

合作、协作的道理讲起来很简单，具体做起来却不容易，现实中一些鸡毛蒜皮的小事情常常成为合作、协作各方互相指责、推诿的借口。为此，高明的领导人总是倾向于**不讲大道理，而是剖析小事情**；不推崇个人英雄，而是强调紧密协作。

❖ 讲法 1：讲协作的人和事，合作典型在先

在组织内部成员中，总会有一些部门、小团队和个体，是相对比较主动、积极地与人合作或配合他人的。我们只需宣传这样的事实，告诉听众，有人走在前面，乐意合作。

榜样的力量是无穷的。我们不必去追究榜样们的行为的动机是组织价值观使然、部门文化熏陶，还是其他利益驱动，我们只需看见这样的有利与合作的



事实，并讲述这样的事实，人们自然会跟进。

❖ 讲法 2：讲协作的因和果，合作机制跟上

合作作为社会发展的必然趋势，即使在人们心里不十分清晰，也是大致明白的，并不需要领导人反复讲为什么要合作，以及合作产生的效果等。

人们关心如何合作？隔行如隔山，不同业务范围、不同岗位职责，相互之间的确很可能不了解，因此，即使愿意合作，也想主动合作，就是不知道如何下手，从哪里做起。

因此，讲明白合作的机制变得非常重要。时间维度怎么配合？空间维度怎么交叉？结构维度怎么衔接？人员关系、财务关系、物品关系、技术关系……究竟是什么关系？

有这些指引，人们才知道合作的切入点。

❖ 讲法 3：讲协作的利和益，分享多赢快乐

合作多赢，人人皆知，但到底有多大程度的多赢，却常常说不清楚，也想不明白，从而导致一些愿意合作的部门、员工在合作的具体要求前面，尤其是困难面前，变得犹豫不决，甚至打起退堂鼓来。

员工关心的实质是**合作的效益如何分配、如何体现？不合作的潜在损失如何处罚？讲清楚这两点非常关键。**也就是说，合作的激励机制的建立以及完善，才是听众乐意聆听的内容。在这方面，即使企业还没有形成具体的规定，也需要领导人非常清晰的表态来指导或引导。

趋利避害，人之本能。主动合作对自己有更大利益，消极合作、不合作对自己有更大损失，谁会不合作？

10-5 如何讲示范、讲禁止

➤ 讲带头的艺术

动人的语言是让大家打起精神的基础，但领导人应该知道，下属更能被自己的行动所打动。

领导人要利用每个机会为他人做出榜样，表明完全认同自己所宣讲的理念和精神。通过榜样进行领导，使理念成为看得见、摸得着的东西。

✪ 一讲如何努力，承诺最大的目标

领导人对下属而言就是最可信的榜样。领导人能不能以身作则，承担最大的任务和目标，是最简单、最有力地让下属行动的沟通路径。

值得注意的是，这里的“最大”，并非绝对意义上的最大数量的目标、任务，而是相对于领导人自身条件和潜力而言的最大能力的发挥。领导人如果为了驱动下属行动而贸然夸口自己能完成某项超常的工作或目标，不但不能赢得下属的尊重、跟随，反而会被下属怀疑动机、能力，进而产生不信任。

在讲个人如何努力时，既要承诺能力范围内的最大的目标，又不能夸大其词，变成虚空承诺。

✪ 二讲如何投入，承担全部的责任

领导人的言行必须与其追随者的期望保持一致。领导人的行动力往往决定了其下属的行动力，领导人的工作投入也往往决定了下属的工作投入。因此，承诺自己的投入并说明如何投入，是领导人与下属进行行动性沟通的基本规则。

领导人的诺言就是组织的诺言，领导人应有承担全部工作责任的思想准备和态度。

✪ 三讲如何自罚，接受最重的损失

领导人应该有将庆功归属员工的胸怀，有让自己面对失败的勇气。



一旦目标达不到预期，领导人应首先站出来承担最高的责任，承受最重的损失，而不是想方设法去寻找替罪羊。

其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。领导人承诺责任与自罚的讲话，等于去除了下属不积极行动的挡箭牌，再加上领导带头行动（示范），下属岂有不动之理。

❖ 讲禁止的艺术

好领导能够容许失误，但不等于愿意容许错误；**好领导自己勇于承担责任，但不等于组织不在乎损失**。组织的目标压力越大，如经营性质的单位，就越需要领导人在错误、损失面前态度明确，行动果断。

面对组织内部的各种冲突时，领导人需要敢于硬碰硬，直面冲突，化解冲突；在面对组织外部的严重困难时，领导人则要审时度势，必要时勇于果断止损，放下包袱，轻装上阵。犹豫不决的态度只会让组织继续失血，让下属部门和员工贻误转机。

❖ 第一，旗帜鲜明地要求停止错误，不究责任

在项目或事件中发现错误，要旗帜鲜明地要求停止错误，而不是让错误继续。为了进一步的付诸行动，为了下一步的行而有效，**在鼓励行动的过程中，要言明不追究责任**。鼓励的工作若是强调追究责任，往往会压制员工工作的积极性，也局限了员工的思维模式，使之变得束手束脚，难以真正放开。

❖ 第二，旗帜鲜明地要求面对现实，善变求生

面对冲突与困难，要做到的不是逃避，而是面对现实。因此，在讲话中，要直面现实，并且勇于迎接挑战。

当过长时间处于各种冲突和困难中时，人们容易沉溺于冲突和困难的不可战胜性，渐渐失去信心，在冲突和困难中越陷越深。所以，面对困难的现实，领导人要做的是转变员工思想，换新角度去分析问题、化解困境，在变化中寻

求新生。

❶ 第三，旗帜鲜明地要求抛弃过去，超越自我

过去的成绩，已经变成未来发展的基础；过去的失误，也已经变成未来发展的航标。一切已经发生的事情，无论对错、优劣，都已经嵌入今天的工作平台之中，再留恋、懊悔都不会产生新的价值。领导人必须立足于超越自我，才会有新的发现。领导人也需要将这种自我超越变成自己管理范围内的员工的共同认识和行动。

下面就是一个焦点在于令行禁止的案例待我们去破解。现实中，在工作例会上互相推诿、互相指责，甚至互相拆台的情况屡见不鲜，本案例虽然经过加工处理，没有出现具体的真实单位和人名，但其情境是非常真实的，如同就发生在你我的身边。如果你是该公司总裁，你最后会不会做总结讲话？你会怎样总结讲话？你能预见你讲话后下一次工作例会的情况会得到明显的改善吗？



案例 10-1 如何讲，才能改变状态？

××科技公司总裁办公会侧记

时间：20××年6月7日

（例会时间：每月第一、三周星期一上午9:30—12:30）

地点：公司8楼3号多媒体会议室

人员：公司领导，公司各中心、各部门负责人出席，高级经理列席

主持：人事行政副总裁

一、问题出现

会议开始，按惯例首先由制造部部长介绍生产情况。

制造部部长今天有些反常，一上来就自爆最近生产计划被迫不断更改，生产节奏混乱，严重影响产品质量和人员排班，造成很大的生产转换成本。究其原因，主要是3款新产品的配套零部件到位批次、数量均不足，不得不做做停



停，不断调回去追加生产老款产品。

“是配套单位技术力量不行，还是其产能不足，拖了我们后腿？”才从国外考察归来的技术副总裁问道。

“是我们公司还欠他们一些配套费，这次他们就拖拖拉拉，说原料供应跟不上。我们私底下了解过，对方是有能力保质保量给我们送件来的。”采购部副总监赶紧主动解释。

大家把目光转向财务总监，但财务总监似乎没有回应的意思。主持人也看了看财务总监的脸色，只好说：“下一个部门汇报。”

二、问题加重

营销中心总经理接着介绍：“原本计划在五一节前新品上市，渠道也提前铺垫了，卖场的促销计划和广告都准备好了，根据我们对市场的测算，赶上五一节到端午节的上半年销售旺季，我们的上半年市场销售计划完全可以完成。但由于新款产品数量不足，供货断断续续，不但原来的销售计划落空，而且渠道和卖场方面也很不满意。”

营销中心总经理继续发难：“因为上半年销售任务完不成已成定局，所以，营销中心为了保证完成全年销售任务，只有采取人海战术来进一步扩展老款产品的市场深度和广度，营销人员要沉到三线乃至四线城市。因此，需要将驻外分公司销售人员编制从现有的100人规模扩大到200人。为了赶上8月至9月的学生消费高潮，请人力资源中心务必保证人员招聘和培训工作的质量和速度，8月1日前新增人员全部要到各分公司上岗。”

主管营销的副总裁补充道：“我们分析了现有的销售队伍，基本上只能满足省会城市的工作需要。而我们的老款产品在省会城市竞争力已经明显下降，必须下沉到有潜力的三四线城市去抢市场，否则全年销售目标难保。”

面对营销中心突然冒出来的苛刻指令，人力资源中心总经理十分不满，但碍于此事关系到公司全年经营目标，责任重大，只好委婉地表达：“只要能保

证完成年度目标任务，我们人力资源中心再苦再累也没有话说。不过，我想一下子增加这么多人员，有没有测算人工成本、管理成本，如果销售额目标最后达到了，但公司亏损较大，那有什么意义？”

“不能这么说，任何事情都是要付出一定代价的，现在我也说不准能有多大的效果，但是如果不做肯定是不知结果的，如果不这样，年度营业目标是完不成的。”营销中心总经理将人力资源中心总经理的质疑强硬地挡回去了。

气氛有点紧张，主持人看看总裁，总裁似乎没有任何表情，只好发话：“下一个部门继续。”

三、问题转移

采购部副总监接着谈道：“现在关键物料全球缺货，我们的产品款式多，总量又不大，按照零部件配套分散的原则，给到每个配套厂商的订单量就比较小了，而且我们再搞新老产品兼容，技术要求经常变更，很多供应商已经不愿配合了。”

看到大家没有反应，采购部副总监小心翼翼地又补充：“如果营销中心能够更准确制订销售计划，财务部可以保证按照合同支付配套厂商，我相信我们采购部还是可以保证生产、研发的需求的。”

四、问题淡化

轮到质量部了，该部门的副总监接着提出了一个新问题：“公司年初花大价钱请咨询公司制定出来的全套管理制度、业务流程、工作手册被束之高阁。最近我们对一些部门内审发现，部门的内部业务培训不到位，多数员工对新流程、新手册与旧工作流程之间的差别根本没有概念，管理人员也只停留在形式上，具体工作并没有实质的改善。”

“比如，营销中心销售计划可以朝令夕改，并没有被制止或按照新流程严格会审，还是营销中心一家之言，导致整个供应链基本无法正常运作。一方面是大家刚才讲的新产品的关键物料紧缺，另一方面大家看不见的是老产品的物



料又暴库。如果不从根本上解决公司经营计划准确性、严肃性的问题，我们的经营目标和产品品质都得不到有效的保障。”

营销中心没人再回应，会议继续进行。

.....

五、问题无解

最后，财务部总监助理发言：“刚才其他部门说的资金需求，我们也知道。公司目前资金有些紧张，需要营销中心尽快回款，才能保证资金流顺畅。不过，我们可以给大家保证的是，员工工资一定会按时足量发放。”

人力资源部考核经理乘机说道：“我们在考核过程中发现驻外销售人员的管控基本处于失控状态，脱岗现象严重。上周发现有人说腿扭伤了不能出去跑市场，结果却生龙活虎地在另一个旅游城市被我们休年假的同志无意中碰见。还有，对总部大楼办公室抽查也发现，部分员工在上班时间热衷于炒股、打游戏、QQ聊天，不务正业，请各部门领导注意。”

“不用再细说了，我们每次开会各个部门几乎都是在重复问题，但好像这些问题从来没有被解决过。”作为主持人的人事行政副总裁不满地终止了列席会议的经理们的主动发言。

“时间12点了，下面请总裁做总结讲话！”

.....

面对这个推卸拖拉的局面，你会讲吗？准备如何讲？

显然，总裁必须讲话了，而且还要讲“狠话”，怎么讲？补充点评见本章附注。

你也应该反思吧？对今天这样一种会议状态，你是不是也负有什么责任？你是不是需要借机对以后的例会会议规则、程序进行改变呢？

【本章附注】

令行禁止的讲话，需要强大的气场和精准的策略

显然，面对这样的推诿、拖拉状态，需要一个令行禁止、彻底改变的讲话，这是一个行动导向的讲话。

可以说，讲“禁止”的艺术中提出的一二三条都得上：旗帜鲜明地要求停止错误；旗帜鲜明地要求善变求生；旗帜鲜明地要求抛弃过去，超越自我。比如，先讲明，不解决问题大家都不要不吃饭。同时声明“既往不咎”。这样的止损式讲话，需要领导人摆出强大的气场，一举扭转会议的相互推卸、相互指责状态。

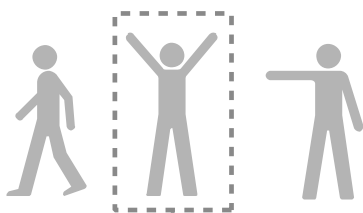
面对本案例这样严重的情况，作为最高负责人的总裁最好能一次性拿出一个完整的、纲领性的讲话，彻底扭转之前的错误状态，保证后续会议回到正确方向上，可以参考表 10-1 进行讲话策划和准备。

表 10-1 领导的执行性讲话策略准备表

战略定位	面向团队	面向个体	立足方向	立足操作
目标设计				
客体设计				
内容设计				
渠道设计				
主讲以身作则				
主讲果断止损				
主讲紧密配合				
主讲高度激励				
其他方面				

第 3 篇

文笔魅力的打造





第 11 章

魅力写作的思想工具

11-1 老鼠征服猫的魅力来自哪里

11-2 全局的魅力：金字塔思维

11-3 透彻的魅力：六面体关系

11-4 变化的魅力：六顶思考帽

11-5 趋势的魅力：S 曲线思维

11-1 老鼠征服猫的魅力来自哪里

在现实工作中，我们常常看到这样的情形：每当上级要求下级提供书面汇报材料时，下级都叫苦不迭，因为下级知道，口头说说怎么都可以，但要变成文字，很多事情就讲不清楚了。文字性的东西，如果没有内在逻辑，很容易让人原形毕露。

每到年底年初，很多机关、企业单位的各级管理者、大小负责人常常疲于应付各种各样的工作总结、工作报告、工作计划的撰写，熬更守夜，苦不堪言。

为什么会这样？

➤ 出于本能不愿写

很多人面对报告主题一片迷茫，无从下笔。即使下笔千言，形式上可以交差了，心里自知内容是东拼西凑的，没有价值。除了的确可能有一些总结报告是形式主义的要求外，主要的原因并不是总结报告的数量要求多了，时间要求紧了，而是当事人缺乏想法、缺乏内容所致，巧妇难为无米之炊。

在生活中也是如此，当代语音、视频通话的便利和互联网的高效，导致很多人过多地放弃了写作，即书面沟通。结果是，思考、表达趋于浅显、零碎，人际交往频繁但深度有限。因此，很多人感叹人际关系似乎总是浮在水面，维护起来很累。

正因为如此，写作成为有魅力的独特表现，会写更容易有魅力。反之，不会写，难掌大局，难成大事。



案例 11-1 老鼠给猫的情书

北美的一个庄园里，生活着一只猫和一只老鼠。主人总是驱赶猫去捉老鼠。因此，老鼠与猫每天都少不了要在庄园里斗智斗勇几番，有时还不免伤筋动骨，满脸挂彩。长此以往，双方都很疲惫。



好几天，猫都没看见老鼠了，不免思念，四处寻找。结果在一僻静处发现一封信，打开一看，竟是写给她的情书。第一次收到情书，猫不由得一阵脸红，左右看了看，悄悄地把情书收藏起来，等到夜深人静的时候慢慢来品味。

“你常在屋顶痴痴地寻找我的身影，
你常在洞口边静静地等着我的出现，
爱，是那么的炽热，我早已被你的深情所点燃。
我怎么能狠得下心，一再拒绝你的真心？”

猫读得感天动地。

“我愿意，
我愿意以身相许，成就你的伟业。
只要你愿意，
我愿意消失在天边，哪怕是荒山野岭；
只要你愿意，
我愿意化作你盘中餐，哪怕是油煎火烤。”

猫抱着情书，如同抱着爱人，泪流满面。

“我把自己禁闭几天，准备接受你的意愿。
但是，我要你想好后，再来找我。
因为我担心，我走了以后，你的日子是否更好？
主人还会那么喜欢你吗？
主人会给你安排新的工作吗？
你能适应新的工作环境和要求吗？
一连串的揪心压在我的胸口……
我真不知道怎么办好？

——爱你的鼠”

读到这里，猫才恍然大悟，知道了老鼠的用意。没有了老鼠，猫也就没有
了价值，我为什么要自掘坟墓，天天追杀老鼠呢？

从此，猫与老鼠，时而在主人面前追逐打杀表演一番，时而在后院里卿卿我我温馨一阵。猫和老鼠都不再担心，不再害怕，日子悠然自得，幸福快乐。

后来，它们就成了迪士尼经典动画猫与老鼠的原型。

读到这里，你会不会觉得这只老鼠有点儿魅力？

猫与老鼠本不可能坐在一起说话，但老鼠通过写情书的方式，成功地将对方的心弦拨动。补充点评见本章附注。

这里“情书”的深情厚谊只是一个铺垫和切入，“情书”里蕴含的猫鼠关系分析才是内容核心——那就是庄园里的猫鼠表面是敌对关系，实质是依赖关系。没有了老鼠，猫也没有了捕鼠的价值，只能被当作宠物，时刻谄媚讨好主人，失去自由的生活，哪有“追逐”老鼠快乐。

这就是写出来的思想魅力！

✎ 写的基本思维工具

一篇文章、一份文件，只要加入了新思想、新思维，人们就会认真对待，反复消化，文章或文件的目标就容易实现。

优秀的管理者善于写，并不是文采好，而是想法多、想法新，自然不愁写工作总结报告之类，就是上级不要求，自己还要主动写呢。他们有思想，来自他们对于工作、生活、社会、自然的现实中系统的思考方法，如图 11-1 所示。这就是写的基本思维工具，它为魅力写作提供文件、文章的中心思想和组织思路。

工作中写的基本思维工具有四种：

- 立足全局的金字塔思维模型；
- 立足本位的六面体关系模型；
- 立足创新的六项思考帽工具；
- 立足发展的 S 曲线思维模型。

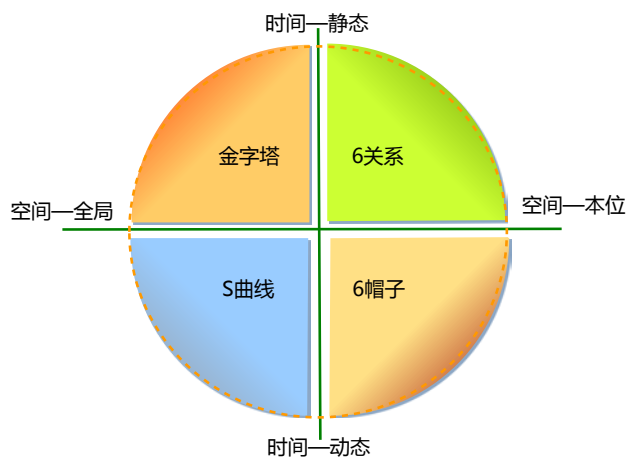


图 11-1 写的思维工具

11-2 全局的魅力：金字塔思维

工作文体的表现形式多样，长短不一，但其段落结构的内在逻辑基本上就是一个金字塔，如图 11-2 所示。小事实支持大事实，小事实支持小论证；小论证支持大论证，大事实支持大论证。层层叠叠，构成一个完美的逻辑金字塔。

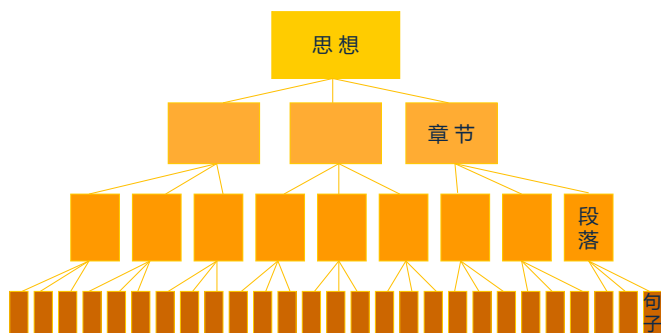


图 11-2 金字塔思维模型

金字塔思维的基本原理是由麦肯锡公司提出来的，其**核心就是在同一组中的要素需要“相互独立，完全穷尽”**。

➤ 各个要素，相互独立

相互独立是指在同一水平层级上的各部分内容之间是相互独立的，不应该相互交叉，你中有我，我中有你，即要素的横向关系是相互独立的，如图 11-3 所示。例如，如果按照管理功能来梳理工作，在计划工作、组织工作、领导工作、控制工作之外就不应该同时并列战略工作、企业文化这样的职能交叉。

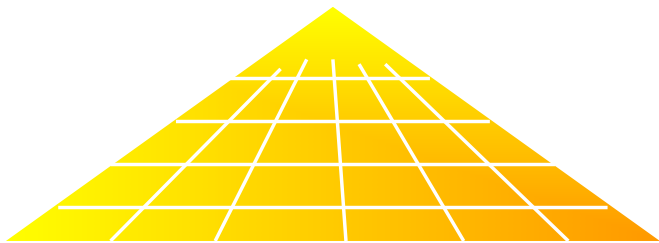


图 11-3 金字塔思维：两个独立

在同一垂直系统标准之下，不同层级之间也是相互独立的，不应该相互重叠，即要素的纵向关系是相互独立的。例如，按照员工资历来剖析员工工作状态时，可以分成新员工、老员工、资深员工等多级，但不应该混淆大学生员工这样的类别。

这样看似低级的错误，在实际工作中却屡见不鲜。很多人总担心遗漏了什么，习惯将看似有关的方方面面统统罗列出来，动辄就是 10 个影响因素、10 条建议之类的，看似全面，实则混乱。这样的要素本身就重叠了，怎么可能把现象或问题分析到位呢？

因此，要素相互独立的要求，是准确地分析的前提。



➤ 所有要素，接近穷尽

麦肯锡金字塔思维模型的“完全穷尽”要求是指同一水平层级或同一垂直系统划分标准确定后，必须找到全部的子部分、子要素，构成所分析的现象或问题的完整性。

例如，分析水平方向的职能工作与你所在部门工作绩效的关系时，尽管公司的职能部门有大有小，有轻有重，但在分析时还是必须将公司的全部职能部门都囊括进来，不能有遗漏，否则结论就可能被质疑。

但是，在实际工作中，受领导和管理人员自身时间精力的限制，受解决问题的紧急程度的要求，人们寻找要素做到“接近穷尽”即可，没有必要“完全穷尽”。

例如，计划按照层级推行企业文化建设工作时，在高管、中层干部、主管、基层员工之外，“完全穷尽”的话应该还有容易漏掉的董事、外包员工之类非常规的员工群体。但如果非常规员工占总人数的比例很小，针对这极少数甚至个别人投入的时间精力就不值得了。这种情况下，“接近穷尽”的工作效益更好。

➤ 积沙成塔，金字塔思维不愁内容

按照金字塔模型，在水平方向相互独立、接近穷尽，同时在垂直方向相互独立，接近穷尽，便可以轻易地组织起足够多的原始材料来写、足够多的方向可去分析。

具体的材料组织和论证过程可以有四种典型的路径。

⊕ 自上而下地演绎

在实际工作中，从上到下的方法传达概念更清楚，说明具体工作任务更容易被理解，沟通的速度快，沟通的内容严密，又不易造成误解。

❖ 自下而上地归纳

这是最自然的总结、说服沟通方法。由浅入深，积沙成塔，过程严密，结论可靠，容易被客体理解、接受。

❖ 自左而右地推动

这是指顺应事物自然的发展方向，如按照工作流向或时间先后进行举证、分析、归纳，将沟通与具体业务工作同步关联，通俗易懂，沟通的结果落地变成行动非常容易。

❖ 自右而左地拉动

与自左而右的正向推动不同，自右而左的逆向拉动，是在文件、文章的中心思想或最终目标已经确立的前提下，沿着工作流的反方向去寻找事实，寻找关联，进行求证。

➤ 反复掂量，金字塔不成不要动笔

优秀文件、文章大多是有金字塔结构支撑的。有了金字塔结构支撑，即使文件、文章版面有限，只表达了潜在的金字塔之一角，但说服力依然可见。

在我们自己的思想内容形成金字塔关系之前，不宜动笔。因为在这种情况下，可能在事实层面存在尚未发现的重大遗漏，可能在逻辑层面存在尚未找到的重大缺陷。金字塔梳理不完美，一定有某种内因。

因此，在没有形成自己的写作纲目以前，不要冒失地进行写作。这时候，可以进行少许口头的沟通，帮助自己发现缺陷、补充遗漏。

当重要的文件、文章成型后，还应该再进行一次金字塔逻辑结构检验。

第一，每一层级题目或段落中的思想是否属于同一范畴且相互独立。

第二，文件、文章结构中高一层次的主题或段落的思想是否是对下一层次思想的概括。

第三，对于没有罗列完全的同层级的其他问题，需要一笔带过或做备注说明。



如此看似写作速度慢了，但写出来的内容有内在的金字塔结构的保障，就不会伤筋动骨般的大量修改，总的效率更高。

11-3 透彻的魅力：六面体关系

金字塔思维模型，立足于还原全局全貌。我们运用它对请示、报告、总结、意见的外围内容有了整体的把握之后，进一步就需要针对焦点进行深入的摆事实、讲道理。

为此，作者在管理实践中提出了六面体关系模型，如图 11-4 所示。六面体关系指人们在组织中面临六种工作关系，其工作绩效是好、是差，个人发展是升、是降，部门工作是进、是退，都受到六种关系合力的影响。

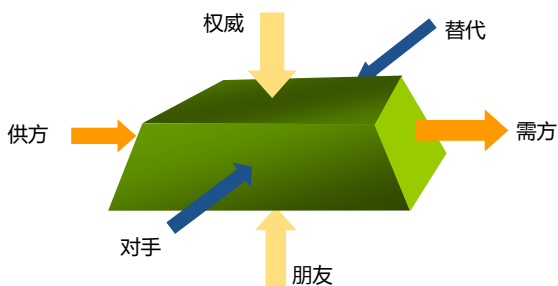


图 11-4 六面体关系模型

在写作的分析部分，找到这六股力量，找到“我方”“友方”“敌方”各自的企图、思路和路径，就可以会明察秋毫，入木三分。

➤ 我方力量：共赢关系

“我方”是指按照工作流程所对应的直接上游部门和直接下游部门。

下游相当于主体工作成果的需方，基于自身的利益驱动，总是希望主体工作做得更好，这样他们自己的工作才可以做得更好。因此，他们是主体提出的有关自身工作创新方案的坚定、有力支持者。

上游相当于主体工作原料的供方。同样，基于自身的利益驱动，上游总是希望主体的工作做得更好，这样他们的作用就更大，价值也就更明显。通常，他们对主体提出的改善要求持积极、配合态度，尽管这会增加对他们工作质量和效率的要求。

总之，共赢关系使得上、中、下游三方可以获得公开、公平的经济利益。

友方力量：利益一致

“朋友”是指在组织内的有关权威和朋友们。

权威之所以权威，就是因为有特定的德和才。权威对于主体积极的沟通行为本身一般是肯定的，对其合理的建议也是乐于支持的。因此，得到组织内部权威的意见，就等于简化或节省了相关的分析和论证，可以直接支持主体的某些书面结论。

人多势众或从众心理，在组织内部也不例外，主体需要寻找自己的工作朋友来助威造势。但是，人们习惯想到的朋友还是平时熟悉的部门和同事及平时私人关系好的部门或同事，其实这是很狭隘的。

人际关系层面的朋友来自相互熟悉，基于相互信任，数量总是有限的。而且，人际朋友对沟通主体的偏好态度也多少会被人怀疑假公济私，有时还会帮倒忙。其实，工作中最宝贵的朋友，是工作关系上的朋友。他们因事而异，因时而异。这些部门或同事并不一定需要相互熟悉了解，只要相互明白短期利益、特定利益的一致性。

例如，一个业绩名列第三的部门如果与业绩第二的部门一样，都期望超越当前业绩第一的部门，或者缩小与第一的差距，那么，排名第三的部门就乐于



对排名第二的部门提出的针对排名第一的部门的批评和指责予以坚定支持，对任何有助于取代第一的部门的意见和建议给予积极附和。

这就是友方之间的利益一致的表现：各方的利益是同向变化的，或者都变好，或者都变差；有的是经济利益为主，有的是精神价值为主。

➤ 敌方力量：此消彼长

这里的“敌人”，并非真正的敌人，而是指在组织内的有竞争关系和替代关系的部门、岗位、流程或同事。

首先，你必须正视，在组织内部是长期存在工作业绩竞争关系的——不管你愿意不愿意、看见没看见。这是组织结构所确定的。例如，在组织结构设计中，可能基于某种原因，在内部设置明显存在相互竞争的业务部门；在岗位设计中，可能基于某些考虑，也会有“几个萝卜一个坑”的现象；在工作流程制定中，也会有类似的竞争或替补的考虑，如此等等。

其次，你还必须想到，基于资源有限，部门与部门、团队与团队、个体与个体之间还有一种工作资源“此消彼长”的替代关系。资源约束越严重，这样的敌对关系就越突出。例如，你关于发展某个新业务的战略思考，一旦得到肯定，下一步必然会削减公司对于目前主流产品线的投入，那么该产品线目前的最大受益部门和人员可能就是你的敌对方。

书面写作，白纸黑字，没有任何回旋的余地，忽略了敌对的声音，文件、文章一旦出台，再进行补救，成本就高了。

因此，在书面的内容发布或提交之前，务必十分谨慎地检查是否有敌？是否御敌？

11-4 变化的魅力：六顶思考帽

在厘清当事者所面临的六种工作关系后，就可以根据事物的各种潜在发展情景，全面分析问题，提出应对措施了。

如图 11-5 所示，六顶思考帽是由英国学者爱德华·德·波诺提出的情景分析工具。基本方法就是使用六种不同颜色的帽子代表六种不同的思考角度和态度，对同一事物进行探索性的思路扩张，以形成对事物本身更加全面的认识，对事物发展更加准确的把握。

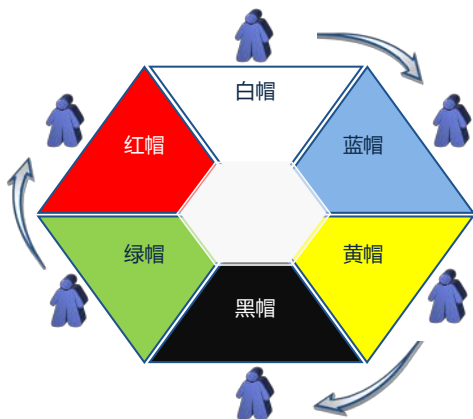


图 11-5 六顶思考帽工具

作者在实践中，把六顶帽子分成三组：

- 基础组，白色和蓝色帽子；
- 扩展组，黄色和黑色帽子；
- 探索组，绿色和红色帽子。

这些帽子可以一个人轮流戴，也可以 6 个人分别戴，这取决于你的工作资源。如果时间、人力、工作内容的保密性都允许，不同人戴上不同的思考帽讨论同一主题，分析的效果应好于 1 个人分别戴 6 顶帽子。



➤ 六顶帽子思考本身，是一个思维大循环

⊕ 戴白—蓝帽，夯实基础材料

首先，要戴上白色思考帽，关注数据、事实和其他基础信息，没有这些作为写作的基础或支撑，文件、文章的描述和分析只能是空中楼阁。

其次，需要换蓝色思考帽来看看。这意味着需要对数据、事实和信息进行系统的梳理，找到其中的内在逻辑或与之匹配的客观规律。否则只是数据的堆砌，尽管文字真实，但文章魅力有限。

⊕ 戴黄—黑帽，预见极端情况

首先，通过戴上黄色帽子进行思考，以尽可能积极、乐观的态度去重新审视主题或问题，这样可以得到意想不到或超出习惯思维的新目标、新局面、新点子等。

其次，180度转弯，戴上黑色帽子，用非常质疑、不信任，乃至完全否定的态度挑战设定的主题或问题，寻找一切破绽，设想各种意外，尽情地给自己出难题。

经过这样正、反两个极端的碰撞，问题的全貌应该就比较清晰了。之后在事实陈述和分析全面方面，就应该不会出现意外的、致命的漏洞了。

至此，可以用第三组帽子来完善写作了。

⊕ 戴绿—红帽，展示创新境界

首先，戴上绿帽子，进入创意、创新状态，尽可能发挥创造力、想象力，发掘相关的新事物、新趋势，提出相关的新方案、新路径。

所有这些新的发现、发明，不管它们本身的合理性、可行性如何，至少都可以极大地丰富自己和上级、下级、同事、外部伙伴的工作思路。

其次，以人为本，万事都要落到具体的执行者的工作精神、工作态度和情绪上面。这就需要戴上红色思考帽，尽情表现自己或员工的正能量——工

作态度、直觉意识、希望愿景、精神追求等。

➤ 六顶帽子思考整体，是一个放大的工具

按照上述三组循环：白—蓝、黄—黑、绿—红反复思考之后，写作就会从
无内容可写变成内容多到需要取舍。

★ 一个人的放大

一个人先后戴上三组帽子之后，就等于将自己变成六个不同心智模式的管理者。如此运用六顶帽子思考工具，从一个维度看问题到六个维度观事物，六顶帽子的思维过程就像一个放大器，放大个人的思维和视野，求得更全面的事实、更准确的分析和更完善的建议。

★ 团队的放大

人人都知道“江山易改，本性难移”，每个当事人都有各自特定的思维习惯，先后戴起不同颜色的帽子来思考，还是多多少少会受到自己的原形影响。

如果是 6 个人各自戴上思考帽，那效果就显著了。

我们在准备文件、文章的过程中，应充分发挥自己所在工作团队的作用，请不同的人员来扮演不同角色，戴上不同的帽子，说不同的话，再汇总团队的集体智慧，效果更好。

如果能够有更多的人参与，通过不同的 6 人团队来放大个人和团队的思维和视野，最终结果会更接近事物的本质或真相。

11-5 趋势的魅力：S 曲线思维

前面三种思维工具，金字塔思维模型立足全局，六面体关系模型立足中心，



六顶思考帽工具立足创新，但都是基于当前状态而言，是静态的思考和分析。

但是，在当今信息时代，技术、经济、社会、政治、文化和自然环境都瞬息万变的背景下，我们对于重大工作任务、重大生活事项的思考，如果没有动态的预见，都将是非常危险的。为此，作者在工作和生活中特别推广了 S 曲线思维模型的普遍应用，如图 11-6 所示。

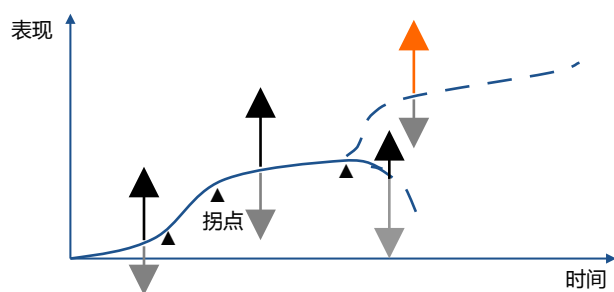


图 11-6 S 曲线思维模型

S 曲线思维认为，事物的发展演变是人的内力和环境的外力共同作用的结果，内外力的方向和强弱变化，就形成了初生、成长、成熟、衰退、再生这样的五个典型过程，构成一个生命周期。

只要工作或事物涉及人，或者只要工作或事物背后有人的因素，那么工作或事物就会具有 S 曲线的全部或局部特征。

吴京导演的电影《战狼 2》在 2017 年夏成为一个现象级电影，上映 12 天后突破 34 亿元，成为内地电影票房新冠军，18 天突破 45 亿元，进入全球电影票房 100 强，其票房的发展曲线就是一个像图 11-6 一样标准的 S 曲线。案例 15-1 就分析了原票房冠军周星驰、新票房冠军吴京和茅台集团领导人在关键的拐点时刻对《战狼 2》票房做的精彩推动。

▮ 具体的人和事，可用 S 曲线分析

✦ “大 S” 现象

在产业、行业、企业整体分析中，可以运用 S 曲线思维去推演未来的变化，即使时尚行业、高新技术行业这样日新月异的行业，仍然具有 S 曲线的走势，只是时间坐标需要缩短而已。

✦ “中 S” 现象

在企业内部的业务板块、工作部门分析中，也是如此。从组建、成立到成功、发达，免不了又会老化、衰退，好的业务和部门自己还会“断臂、断尾求生”，甚至“换心再生”。

✦ “小 S” 现象

具体的工作任务，具体的人物表现，也是符合 S 曲线发展轨迹的，这点非常重要。比如，具体到某项任务。尽管在林林总总的工作任务中，该任务不一定显眼，但是同样存在准备期、启动期、成长期、成熟期、衰退期等不同状态。即使其发展阶段的转换特征并不明显，内在逻辑其实是在变化的。

就像在一个会议上，到底什么时候发言更好？《完美沟通》中有案例分析说明，一场会就是一个微小项目，会议的状态也是符合 S 曲线规律的。所以，同样的内容在不同时段讲出来，就存在与那个时段会议自身的特征吻合与否的问题。

同样，具体到某个员工，其工作状态也是如此，可能一成不变，长期处于某种成熟或稳定状态，也可能反反复复，不断在成长与衰退之间徘徊，不断在峰值和低谷之间转换，相当于在 S 形的某个局部区域走走停停。

这是应用 S 曲线思维的意义。它帮助我们动态地观察、思考、分析问题，提出具有前瞻性和应变性的管理解决方案。



➤ S 曲线的本质在于驱动力的变化

S 曲线表面是发展的波涛和起伏，但在波涛的下面，却是事物的各种力量此消彼长，起伏只是力量较量的结果。

在事物的发展过程中，总是有驱动力的。驱动力通常首先来自事物内部，也可以是外部的因素。例如，一个快速成长员工的工作学习动力，可以是其个人需求层次的提升所产生的内动力，也可能是组织对学习过程、工作结果进行了有效、高度激励的结果。

在事物的发展过程中，也总是有迟滞力的。迟滞力可以来自事物外部，也同样可以来自内部。例如，上面那位快速成长员工的学习阻力，可以是其上级、同级对其成长的不支持，也可能是自身心智模式与学习内容的不匹配。

事物的发展现状，就是驱动力和迟滞力共同作用后的结果。决定事物长期发展的根本还是在于驱动力的作用。

➤ S 曲线的核心在于把握住拐点

随着时间的流逝，围绕事物本身正面、反面的力量，内部、外部的力量，较量的结果就是形成事物发展的三种典型状态。

✧ 拐点状态

这是指事物的发展从一个阶段进入另一个阶段的转变过程。这个过程的时间长度，相比之前或之后的发展阶段的时间而言，是很短的一个时期，但它常常是一个混乱的时期，变化与不变、适应与不适应，各种矛盾突出。

✧ 上行状态

这是指驱动力显著大于迟滞力的时候。在不同的阶段其所表现的成长力也不同。在初期，动力大，阻力也大，发展较慢；但随着时间的递延，通常阻力会相对下降，成长力显著增加，事物进入高速发展时期。成长超过一定速度或规模后，自然的阻力再度上升，驱动力与迟滞力在一定环境下接近平衡，事物

进入相对较长的稳定发展时期。

⊗ 下行状态

这是事物的一个必然过程，不可避免。

首先是事物的自然衰退。企业组织也好，工作任务也好，具体的人员也好，在发展过程中总是存在能量消耗和机能磨损的。随着时间的推移，这些消耗和磨损积累到一定程度，就会引起质变，使得发展势头掉头向下，而且会越来越严重。

其次是**意外的夭折**。因为外部环境的突然变化，组织可能在一夜之间陷入困境；因为内部核心人员的意外变化，工作任务可能也突然中断。这样的变化，来得突然，如果在平常没有相应的准备，组织或工作很可能就此夭折。

当我们找到了驱动力、迟滞力，运用 S 曲线贴近事物发展的过去和现状，就等于摸到了事物发展的节奏，对于未来的变化就可以有一个清晰的预期。这样一来，要在请示、报告、总结、意见中写出关于下一步的计划、建议等内容，自然不在话下，不愁没有想法。

本章提出的思想工具，尽管并没有囊括所有的单项思维工具，但既有经典模型如金字塔模型，又有现代模型如 S 曲线模型；既有西方文化的六顶帽子工具，又有本土元素的六面体模型，而且在原有基础上都有创新和改良，可以说是基于当代政治、经济、社会、技术发展大格局而融会贯通的一套高效、实用的写作思想工具。

思想工具目的就是产生更新、更多的思想，有了思想，我们才奠定了写作成功的基础，之后只是如何表达、如何裁剪了。



【本章附注】

有思想，是文字魅力的根本

我们来做 3 个测试。

◆ 测试一

把案例中老鼠和猫换成在庄园里服务的一对工人，其中一位暗恋另一位，你看如何？

几乎同样精彩。

为什么？

——就是因为同样有思想的魅力。

◆ 测试二

把案例中的情书后面 6 句话，即从“因为我担心，我走了以后，你的日子是否更好”直到“我真不知道怎么办好”删除，你看如何？

情书中华丽的辞藻本来就在这几句话之前，应该说没有多大影响。但事实是，反复阅读之后，我们会发现情书不再有情，因为情书中没有了关于 2 人关系的深刻分析，只是流于表面的思念渲染。

没有了思想，华丽的辞藻只是缥缈的云彩，过眼云烟。

◆ 测试三

如同测试二，删除情书后六句，但将书面的“情书”改为当面表达的“情话”。假想你把情书内容说给对方听，效果如何？

效果一定好于测试二吧？

为什么？

——因为核心的思想还在，尽管口头表达思想的深度不一定够。



第 12 章

魅力写作的类型和技巧

- 12-1 写的价值和基本类型
- 12-2 请示，贵在合理和提前
- 12-3 意见，善在创新和举措
- 12-4 报告，重在简洁和具体
- 12-5 总结，高在提炼和预见



12-1 写的价值和基本类型

正如《沟通金字塔》中所说的那样，绝大多数人止步于沟通金字塔塔基。沟通手段那么丰富，但只会简单地说，说，说。

人们习惯于“偷懒”，拿着具体材料去找上级汇报，去找同级协商，或者去给下级随意地说说。反正用说话方式沟通，你来我往，不需要怎么准备，也不怕没有话说。如此一来，实际上是以说的方式**将问题、机会、创新思考抛给上级或别人**，自己却浮在面上，没有通过写作来深化对问题的研究、对机会的分析、对创新的探索，也没有通过写作系统地对自己的建议进行评估。

在魅力金字塔中，也是如此。如图 1-1 所展示的，知道讲比写容易，很多人宁可即兴讲话，也不愿反复推敲成文，这也是大部分职场中骨干人士**长期停留在中间位置的原因之一：缺乏文字承载的思想魅力**。这些自我放松的主管、经理、专家、骨干，不但没有把该做的工作做好，也失去更快进步和发展的历练，短期看工作是轻松了，但长期下来，却难有显著的自我提升。

✎ 写，是管理者上升的天梯

每个管理者都主动或被动说了很多话，讲了不少话，但写出来的东西少之又少。很多管理者宁愿利用下班时间、休息时间面对面汇报，宁愿参加一个接一个的会议，即席讲话，都不愿意写成总结、报告或文章来与上下左右进行深度的、广泛的、持续的沟通。也正因为现实多如此，人们对善于书面沟通的人格外看重。文章魅力可以显著地增加领导人和管理者的权力和影响力。

这也是**在各种组织中精明能干的秘书、助理普遍受到领导重视、重用的客观原因**——很多领导人，对写作有一种天生的畏惧，所以特别依赖秘书、助理的代笔。这为秘书成长提供了一个良机和舞台，**在大型企业和机关，从秘书岗位成长起来的领导人、成功者比比皆是**。可以说，他们笔下的一份份文件、一

篇篇文章堆积起了其上升的天梯。

作为正在成长中的新一代专业人员、管理人员、行政领导和社会活动家，应该战胜写作这个拦路虎，掌握、运用书面沟通的策略，才能成为一名有思想深度人，才能在事业的阶梯上站得更高。

✎ 写，是决策思维和表达

管理者撰写的文件、文章就是其管理思想、思考、实践的总结和提升，专业人士撰写的文件、文章就是其专业思想、思考、实践的总结和提升。

如图 12-1 所示，说、讲、写有显著的区别。

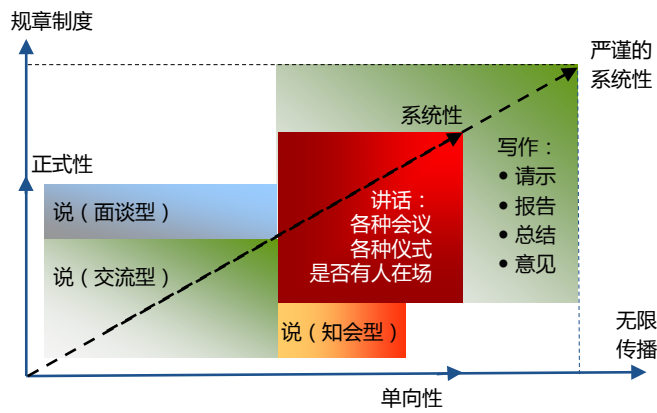


图 12-1 写的严谨的系统性要求

从正式性来看，写的正式性最高，可达规章制度、法律证据层面，讲次之，说的正式性最低；

从单向性来看，写的单向性最强，传播不受任何限制，主体几乎掌握不到最终的听众状态，讲次之，说的单向性最弱；

从系统性来看，写作沟通需要较强的逻辑性和条理性，因而具有严谨的系统性，讲次之，说对系统性的要求最低。写的严谨的系统性要求，是人们畏惧写的主要原因。没有深入、细致、全面、准确的思考，系统性无从谈起。



写的条理性、逻辑性、系统性要求，实现了对问题、现象的梳理。因此，写，本质就是进行决策思维及其表达。

➤ 写，是重大工作的首选形式

要办成重大事项，必须有写。可以以书面为主，也可以用书面作为补充手段，这里有三个层面的原因。

✪ 主体表达思想的一致性

所写之字、词、句，在相当长的时期内，其语意都是固定不变的。也就是说，书面沟通的内容一旦确定，不会因为沟通主体、客体、环境的变化而变化，特别具有一致性。

✪ 听众理解思想的准确性

相比于口头语言，写作传达更准确。一方面，同一听众可以反复琢磨，每次可以有不同的理解，但越琢磨越接近完整、准确的原文原意。另一方面，不同听众之间对于同一书面材料可以有不同的理解，越争论就越接近完整、准确的原文原意，从而使得写作在重大工作中显示出较高的准确性。

✪ 写作传播思想的高效率

文字内容具有高度的可复制性，便于长时间、大范围内无限制传播，不受文字的形式如字体、翻译等的影响。在今天大型企业或组织日益全球化、信息化、扁平化的环境中，写作是全球化工作者必不可少的高效沟通工具。

“全球化思考，本地化行动”，写作沟通是连接全球化和本地化的桥梁。

➤ 写，万变不离 4 种基本类型

各种形式、各种长短、各种主题的写作在日常工作和生活中琳琅满目，化繁为简，这些纷繁复杂、多式多样的文件、文章，按照其思想内容的属性归纳

为 4 类：请示类、报告类、总结类和意见类，如图 12-2 所示。

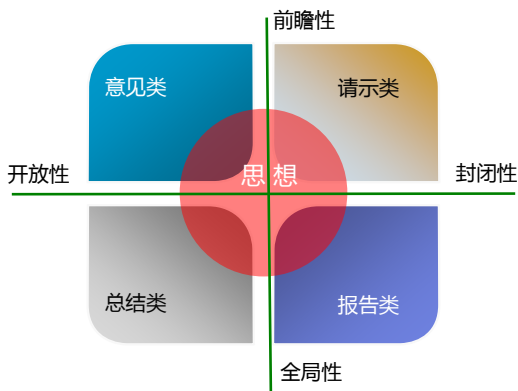


图 12-2 写的 4 种类别

当然，在实际的工作和生活中，我们不应由题目来判断书面文件、文章的归属类别，应该透过现象看本质，从文件、文章的实际内容出发，结合文件、文章的发布时间，才能理解文件、文章的正确属性。比如，关于××的报告，可能就是一个请示。关于××的总结，实质内容可能是提意见。关于××的意见，真实目的可能是一个请示，等等。又如，一个领导人的工作日记，形式上像个人日记，实质上可能就是一份很好的战略思想总结。

因为从侧面角度提问题、提建议更容易让人接受，更容易达到目的，所以有魅力的人就善于借用正常的、形式上的“请示”“报告”体系进行实质为建议性的、总结性的书面沟通；也可能反过来，在形式上的“总结”“意见”当中突出报告性的内容、请示性的事项等。

这一点非常重要，日常工作、生活中的写作显著不同于行政机关的公文管理制度，后者重格式形式，看权力大小，前者重思想内容，看实际价值。



12-2 请示，贵在合理和提前

为了实现工作目标，或者为了解决潜在问题，所需要的人、财、物、技等资源和能力超过了自身的权限范围和协调能力，就需要书面请求上级领导或相关部门予以协调、调动或授权。

在生活中，重大的事项需要请人支持和帮助，也是属于请示沟通的范畴。

请示要求多涉及资源配置，在请示的文字背后是直接的经济利益，因此请示很重要，但的确又很难写准。

一个组织中人，一个社会中人，**有没有魅力，魅力有多大，很大程度就表现在别人愿不愿意不讲条件地帮忙。**这就需要你先拿出有魅力的请示。

➤ 请示的对象，并不一定容易找准

在企业里，请示对象并不局限于管理层级上的上级部门、 workflow 上的上游部门，下级部门或下游部门也是请示的对象，只要该部门的工作职责、资源能力对于请示内容有涉及、有帮助就行。例如，制造部可以直接给行政部下保卫处的消防科发出书面请示，请求协助参与新设备安装过程中的安全隐患排查工作。人力资源部可以直接给制造部某车间书面请示，请求通过调班安排，让该车间里来自某高职院校的员工去参加与该校应届毕业生的招聘座谈会。驻外销售分公司可以直接给总部市场部书面请示，请求市场部特别增加在分公司辖区内的促销力度。这些都不是程式化的请示公文，而是工作性的请求沟通。

➤ 请示的关键，在于内容的合理性

请示沟通要达成目标，关键还在于内容的合理性。之所以请示，显然涉及额外的工作和要求了，总会给对方带来麻烦、变更、风险和责任，自然是不受对方欢迎的。因此，请示一方必须把工作的意义说透，把工作的效果讲明，才会得到权力或资源部门的响应。**对于被请示的领导或部门而言，通常最能被打**

动的原因是请示中点明了公开的效益和隐性的利益。

⊛ 请示必须有公开的效益

这是指站在公司的立场，所请示事项的产出或潜在的绩效与其要求的投入相比，是值得做的。

⊛ 请示最好有隐性的利益

这是指请示事项受理或完成后，被请示人或部门可获得的直接或间接利益、近期和中期利益。

请求平常交往不多的部门或关系人帮忙时，指明“利益”是特别重要的。因为日常往来少，对方很可能看不到、想不到会有什么间接的、远期的利益。这在社会生活中，尤其如此。能够给人长期利益的人，就特别有魅力。

➤ 请示的技巧，在于时间的提前量

既然请示的是额外的要求、额外的工作，当然需要给予上级和相关部门思考的时间、准备的时间，这就要求请示一方要有足够的前瞻性，对于资源、能力的缺口有一定的预见，请示越早越好。

⊛ 事到临头请示，不是请示

事到临头的请示，就不是请示沟通了，而变成要求甚至胁迫了。这时候，被请示一方出于公心或友情似乎不得不帮，但可想而知对方的心情如何。

⊛ 请示不足够早，形象受损

如果请示没有足够提前，客观上，被请示领导和部门很可能有决策和执行的困难。更重要的是在主观上，对方会倾向于负面地看待这样的请示人：

一是能力差。认为请示者没有能力预见问题。如果这样，就可以推论，即使答应了请求的内容，这次具体的工作也不一定愿意做好，以后更不要再想请他们帮助了。



二是态度差。认为请示者目的有可能是推卸责任。因为明知来不及了还请示，似乎是在为马上到来的工作失误或差错找借口。如果这样，被拒绝的可能性就很大了。

因此，请示必须在时间上给对方足够的提前量，避免被对方以时间来不及这个客观原因为由一口拒绝，同时也令你个人魅力扫地。

12-3 意见，善在创新和举措

工作中的意见并不是日常生活中的“意见”。生活中的意见几乎就等同于不同意、不满意、不愿意。但是，在企业、机关、社会工作中，意见更多是指新的工作想法、工作建议、工作要求，当然也包括不同的工作认识和态度。

意见类写作用途极为广泛，可以上下左右内外、直接间接公开地进行沟通。在一个系统、一个单位，总有一些人因为善于提出公开的书面意见而增加其个人魅力。

➤ 意见魅力，第一“意”在创新

创新通常是来自不同层面的看法、不同角度的思考、不同路径的方法。

例如，基层管理者站在一线工作的位置对于公司发展战略的思考，对公司企业文化的认识，就可能有独到之处，能够直击公司战略的“空、大”，企业文化的“虚、假”。又如，生产部管理人员对于公司以市场营销为导向的工作流程的看法，应该会显著不同于营销部管理人员设计的以市场营销为导向的全员工作法。

有创新成分的意见，即使暂时不合时宜，也会被另眼相看。首先，创新的意见对别人至少是有益无害，可以开拓思路，转换思维。其次，任何事情都是

处于不断变化之中的，此一时彼一时，暂时不适宜的意见未来还可能发挥作用。

✎ 意见魅力，第二“见”在举措

意见写作，必须将创新的思想、思路、思考等落实到具体的工作措施上面，只是概念，不能落地，不是好的意见。

表扬性意见，不落地，沟通对象只会一笑了之。对方还可能认为你不真诚，是刻意奉承，不会在乎你的美言的。

批判性意见，不落地，沟通对象会难以接受。实践中，没有最好，只有更好，人人、事事必定都有可改善之处。谁都知道持续的改进、改善，问题是如何改，如何进，如何善。人们需要你的意见可以落地执行。

例如，建议公司引进新技术来提升生产效率，那就要落到具体的“见”上去，有什么技术可以引进？到哪里去引进？各自的投入产出比如何？对公司现有的人力资源有无特殊要求？

又如，批评公司人力资源制度不合理，激励力度不够，基层管理者难以发挥制度优势去调动员工积极性。这样的问题几乎每个组织内部都不同程度地存在，永远都有改善的余地。这样的“意见”沟通，即使“意”的创新不错，比如借鉴了行业标杆企业的人力资源制度，借鉴了新兴行业的人力资源新模式，但只要没有具体的“见”列出来，对方无法操作，也是不会受到重视的。

✎ 意见魅力，上下左右内外通“吃”

意见作为一种工作沟通文体，形式上主要有三种。下级意见：中基层管理者和员工面向上级的各种建议；上级意见：高中层管理者面向中下级员工的工作指导；外部意见：作为外单位外部门组织或个体，给某单位某部门内部工作的建议。

不管是上报的意见或外部来的意见，或者下发的意见，**意见类沟通文体的**



真正指向都是向下的。提出意见的目的不外乎是希望自己的意见得到认可和采纳，为此意见内容的落点还是向下的，最终必须到可执行的地步。即意见文章**“意”在上级同意，“见”在下级可用。**

我们向上级提意见时，如果指向为上，在大多数情况下要么不被采纳，要么被委婉拒绝；而指向为下，则容易被对方接受，至少不被排斥。

指向为上的意见多是针对上级领导的意见或问题。一定程度上，这是对上级的一些苛责，从权利层次角度，这也是一种越级行为，而在企业管理中，越级行为只有在特殊情况下才会有。更重要的是，从提意见的主体角度来看，其本身的综合素质，通常是低于其要指责的上级领导、专业人士的，所以意见本身准确性会较低。

指向向下则是落点在提意见者相对熟悉的层面，这样自然更准确和有效。



案例 12-1 一个新员工的来信

赵总：您好！

十分感谢您倾听我这个 A 公司新人对公司的意见或看法。以下是结合自己加入 A 公司后的观察、感受，提出的不成熟意见，甚或错误的观点。

一、收集员工意见的方式可改进

公司很重视收集员工对企业发展的信息，不过在收集意见方式上可以采取一些改进。可以考虑设置总裁意见箱（邮件）或者其他什么方便的留言平台，收集信息。当然并不是我不敢当面直言，而是个人觉得通过这些方式能获得更多信息。

二、企业文化不成体系

公司十分倡导企业文化建设，也多次提到 A 公司的 A 文化。个人觉得“国有资产，外企管理”作为企业的核心价值观是很不错的。但企业文化尚未建立体系。例如，“员工基本要求”“五讲五不讲”“五做五不做”“高度的职业道德”

不简练，员工记不住，相信很多员工都和我一样背不出来。

三、公司信息的适度公开

当然这一点，或许涉及公司秘密或者战略信息的层面。但对于一些不公开的信息，会在员工中引发一些不应该的遐想。例如，最近公司大门形象墙上的 C 子公司牌子撤换下来，有的员工就会不明原因。大家只能自己猜测：该公司怎么了，没有了吗？

四、对基层员工的人文关怀

公司人文气息很浓，这是我在应聘过程中的深刻体会，到公司后更印证了这一点。董事长、B 总也十分注重对基层员工的关心。在公司企业文化栏目，可以出现一些关于基层员工的东西，如他们写的文章或写他们的文章。

五、关于公司活力不够的看法

整体上公司的活力气息比较强烈，但尚未有团队创业的感觉。既然倡导二次创业，就要有创业的氛围。但公司很少有地方体现创业气息的标语或话语。不知道是否公司要低调创业呢？

新员工李俊

4 月 21 日

读完这封意见书感觉如何？不那么精彩？好像有些似曾相识？

的确如此，该新人的工作态度不错，但意见展现出的工作水平（作为干部培养的话）还可提升。补充分析见本章附注解 12-1。

12-4 报告，重在简洁和具体

报告是使用频率和范围最广的书面沟通形式，如项目进程、工作状态、事件的处置、问题的分析等，例如，制造部提交的《关于新设备安装过程中的安



全隐患排查工作的报告》、人力资源部提供的《关于老员工参与应届毕业生招聘工作的报告》、某销售分公司上报的《关于市场部在本分公司辖区内开展促销工作的报告》等。

实际工作中，基于企业的历史与习惯，报告的表现形式五花八门，并不总冠以“报告”字样。但是，各种报告的沟通目的相同——传递信息的沟通，各种报告的沟通方向也相同——基本是向上级的沟通，即使给平行部门的报告，也会提示抄送上级部门。

报告的核心内容由信息及其分析两大部分构成，报告的沟通效果在于其核心内容的简洁和具体。

➤ 第一层面：有信息有分析，但又是简洁的

⊛ 报告信息的简洁

工作报告所涉及的事项，通常有关领导和部门持续在关注，**没有必要从零开始，把过去的历程叙述一大堆**。对于不了解前期情况、历史情况的有关领导和部门，可以采取在报告之后提供附加的方式予以满足。

报告内容的层次上，也没有必要从宏观入手，到中观，最终才到报告主题的微观范围。如此国际国内，下笔万言，还离题千里。工作报告只需要将最新进展、整体状态和关键点说明即可。比如，案例 13-2 中对关键点的信息处理。

⊛ 报告分析的简洁

工作报告不需要学术论文般地引用、应用分析工具，不需要自己来建立分析框架之类，要的只是分析出来的主要结论。

很多年轻人，出于展示自己的才智的想法，写报告时引经据典，显示自己对于行业、专业领域里的经典、权威、前沿理论和工具的熟悉，或者**炫耀时髦图表等 PPT 表现手段，结果报告形式盖过报告内容，真正有水平的报告接收单位和上级领导，不但不欣赏，反而起副作用**。

这些分析方法、分析过程和新潮工具，在书面报告中应该一笔带过，适可而止。报告不简洁，沟通的对象不愿意看，或者看了也找不到重点。

✪ 简洁不是简略和简约

简洁不等于简略，后者是对信息数量的削减。简洁是去除琐碎的各种描述信息，直接使用定性、定量信息，使得重要的信息能够凸显出来，使得报告其实更有信息量。

简洁也不是完美讲话中的简约要求。简约的显著特征是主题清晰和观点鲜明。简洁所追求的显著特征是主题论述清晰、**分析简明扼要、数据图表说话，无须过多过细的解释。**简约适合讲话形式，简洁适合写作形式。

➤ 第二层面：是简洁的，但又是具体的

✪ 信息是具体的

信息的具体主要体现在报告中有支撑的数据或证据材料。如果有关材料过于庞杂，为了不影响报告的简洁，应将整理、分析、提炼后的结论性数据、图表放在报告正文之中。具体的原始数据可采取附件、索引的方式予以补充或后备。

✪ 分析是具体的

分析要具体，这点尤其重要。很多报告在分析时都是夸夸其谈，停留在表象上，没有触及问题的本质，归纳演绎、推论预测的大道理一大堆，就是没有落地可用的内容。

检验分析是否具体，比较有效的方法之一就是看“数量”：阶段性结论、最终结论的条数是否足够少？比如，**通常应该有3~5条。结论面面俱到，一定是分析没有具体到位。**

第二种方法是看“对象”。如果分析出来的原因或**结论已经落在工作中的**



具体人和具体事上了，那么分析一定是具体的。

报告不具体，读了等于白读，有印象无行动。

➤ 中层干部基本功之一：善于写报告

报告的写作量在不同级别上有显著的差异，呈现典型的橄榄球形：中层经理是报告的主流，高层管理者则写得少。有趣的是，基层管理者写报告也少。

中层管理者的报告通常是围绕管理的四大功能的例行公事，即通过书面报告来精细化计划、组织、领导和控制功能。高层管理者的报告更多是给政府监管部门和投资者的规定动作。尽管有这种例行性和规定性的工作流程要求，但并不影响这些报告的管理沟通价值。

正因为报告如此多，才更显示出报告类写作的重要性，也更能突出报告作者的工作能力和文字魅力。第 13 章的精彩报告案例中清华大学招生处的老师就是榜样。好事情通过报告传播变得好上加好，麻烦事也通过报告由负面变正面。

12-5 总结，高在提炼和预见

总结通常是对一定时间内的工作加以汇总和分析，按照时间的属性分成三类。

按照日历性划分：根据工作性质，时间有长有短，如周工作总结、月工作总结、季度工作总结、半年和年度工作总结等。

按照历程性划分：通常是以工作或项目的重要节点、里程碑等标志性事件为时间截止点，如新产品的调研总结、设计总结、试制总结、质量工程月活动的宣传总结、落实总结、验收总结等。

按照事件性划分：一项重要任务完成，就需要总结，如春季集中招聘工作

总结、五一节促销工作总结、试行财务集中管理的工作总结之类。

➤ “总”的目的在于——“结”

工作总结的对象，即具体的工作任务本身，是已经完全发生的，是过去时的，总结或不总结都不会改变已经发生的事实。

好的工作总结不是为了陈述过去工作的成绩或不足，而在于从已经发生的事实中提炼出做得好的经验、做得不好的教训，用于指导下一阶段的工作，后用于指导其他类似项目的工作。也就是说，总结既需要“总”揽过去的工作实情，更需要“结”出有益的工作规律。只是陈述事实，不是总结；只是罗列成绩，更不是总结；只是罗列不足，也不是总结。

总结需要我们由表及里、由浅入深地分析、研究、推测，它所要解决和回答的中心问题，不是已经做了什么、如何去做、做到什么程度等，而是站在更高的层面或不同的角度对以往工作实践的一种系统分析和再认识。

这样写出来的总结内容，其实不是“文字”堆砌，而是“思想”的火花：一堆真正具有指导意义的经验与教训。

魅力总结的第一要点内容就是有经验与教训。

➤ “结”的价值在于——“预”

总不总结都已经既成事实，总结是为了未来。好的工作总结，需要根据已经提炼出来的思想、思路、经验、教训，对未来工作进行预见性分析，提出必要的建议，做出必要的计划。有了对未来和下一步的预见，在一定程度上也验证了所提炼的思想思路和经验教训的正确性、指导性。

总结的水平如何？可以从结论的应用范围大小来看。总结的结论如果具有一定的思想水平或思路层次，就会有一定的普遍适用性，可以用来举一反三。好的经验是可以预见未来的工作发展和变化的，有了对下一步的预见，就保证



了具体工作的延续性、改善性。

好的教训则可以用来复盘和预防其他类似的工作差错、工作事故。如果做不到这样的复盘、预防，则说明当前的总结文章工作还不到家，还需要变换思维方法、分析角度重新开始总结的撰写。否则，今天已经是昨天的重复，明天会是今天的重复，同样的失误还会再现，同样的错误还会再犯。

因此，魅力总结的第二要点内容就是有预见与预防。



案例 12-2 给新员工的答复

各位同事：

4月23日，公司内网发表李俊同志就企业文化等工作给我的意见后，引起了公司领导和员工们的广泛关注。日前，公司综合部的同志已经就其中合理和适宜部分予以了采纳，落实了相关的措施，有的方面在李俊同志意见的基础上还有了进一步的发挥。

在这里，我代表公司领导欢迎新老员工们随时、随地、随意地提出各种工作意见和建议，公司都将积极研究和采纳。对于暂时不能实现的想法，也会及时给予回应和解释。

下面，我就小李同志建议中的暂时未采纳的两点意见简要说明如下。

（1）关于“企业文化不成体系”的疑问

公司正在二次创业初期，新三年的发展战略规划刚刚颁布，整个公司执行体系和企业文化的定型尚在摸索过程中。所以，成体系的企业文化阐释还需要我们大家在实践中不断琢磨、不断总结。预期在今年内我们可以形成清晰、简洁、深刻的A企业文化纲要和基本规范。

（2）关于“公司活力不够”的疑问

这是一个非常好的质疑。

小李感觉公司内部缺乏二次创业的标语、口号，其实这本身是我们A公司

“务实”和“低调”文化的一部分。满壁标语、口号不一定是有文化、有精神的必要表现。

空谈误事，实干兴业。企业活力不在于场地的物理形态，而在于全体员工工作的精神状态，我、你、他的“精、气、神”才是真正的活力！

谢谢大家。

赵奎

5月1日

本文形式上是对案例 12-1 中新员工来信的答复，实际上就是一个总结文章，老总借机对企业文化建设做了一个有针对性的阶段性总结。

这里首先是有针对性的总结，这样借题发挥、答非所问的方法（具体参考作者的《学会回答》一书）是得体的，如果来一个全面总结，反而效果不好，人们会问难道新员工不提问就没有安排工作总结吗？

其次，是一个阶段性总结，立足于正在做或演变的工作，暂时不涉及有关工作的起源、发展和计划、规划，这样听众读起来更接地气，可执行。

最后，这个总结基本体现了本书提出的魅力总结的要点：经验与教训、预见与预防都有提及。补充点评见本章附注解 12-2。

如果读者也这样**经常做有针对性的、阶段性的总结，强迫自己出经验教训、做预见预防，并适当分享出去**，必会受益匪浅：不但可以指导自己做好有关具体工作，更可以提示提升自己的思想魅力、文章魅力。



【本章附注】

注解 12-1：提意见，就是展示自己的机会

本意见的内容改进空间很大。

(1) 文章虽然围绕企业文化方面，但**主题过大了**。意见中的五点内容缺乏紧密的逻辑关系，反而冲淡了意见的创新和举措水准。

如果就集中只写一两点意见，文章质量会明显改观的。

(2) 就意见的具体内容而言，按照“第一，意在创新，第二，见在举措”的要求来看，显得**比较平庸**，观察的深度不够，提出的意见不够新，落实的举措不够绝。

但是，必须强调的是，新人提意见是非常有意义的。一个新员工、新主管、新经理，要快速建立自己的个人影响力和魅力，精准提出意见是一个很好的路径。在中、西、政、商界都不乏这样快速获得发展机会的成功人士。

其实，对于思想魅力水平高的年轻人而言，有事无事，大事小事，分内分外，都可以提出精彩意见，具体如何做，将在第 13 章中阐述。

注解 12-2：总结，不一定要等到工作结束

值得称道的是公司总裁赵玺对于员工建议信的处理方式。首先，用行动说话，积极督促责任部门去落实。其次，在已经落实可以照办的意见建议后，再借机给全体员工一个书面总结。这样的总结虽短，却在更大的范围内，用更大的力度，起到了四两拨千斤的作用。

这里我们也看到，不同于请示的“非常具体”和报告“就事论事”，意见和总结类文章的发挥余地非常大，既可以小见大，也可把复杂的事情简单化。



第 13 章

魅力写作的内容艺术

- 13-1 请示：动机来决定内容
- 13-2 意见：态度来创造内容
- 13-3 报告：内容来自角度、速度
- 13-4 难做的报告：坏事与无事怎么报
- 13-5 总结：内容来自经验、教训



13-1 请示：动机来决定内容

请示的动机对于请示的写作具有特殊的意义。厘清了动机，请示就好下笔了。完美的请示动机不外乎请求上级或其他部门给予资源、给予授权、接受知会三种，如图 13-1 所示。

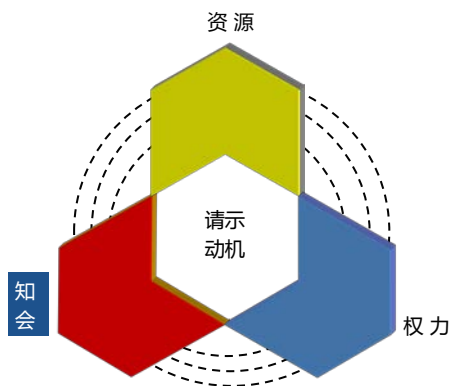


图 13-1 完美请示的动机模型

➤ 要资源的请示，是为了做成事

资源相对工作要求而言都是有限的。好的管理者总是为自己、自己的部门或团队争取更多的工作资源，以获得更大的工作成绩。“会哭的孩子有奶吃”的现象是比较客观的，这就是资源性请示的运用。

在写这类请示时，请示者必须能够回答好 3 个与动机有关的问题。

第一，为何一定要给你：上级或相关部门为什么要给你资源？为什么不把资源留给其他人？

第二，给你有什么意义：你拿了资源有什么积极效果？不拿资源有什么严重后果？

第三，具体该如何给你：是必须全部满足，还是可以部分满足你的资源需求？是必须立即给你，还是可以延缓提供？是必须给你指定的资源，还是可以

用类似的资源来代替？这些都是非常落地的问题。

比如，某公司例行的加薪在每年年终考评之后，但某管理者在上半年工作总结之后就要求为自己团队的某员工加薪，这样的情况下，请求的动机就非常重要了。如果该管理者的请示动机就是为该员工争取加薪，请示重点只放在陈述该员工在过去一段时间内的工作成绩上，突出该员工的杰出表现，而且也做到了有根有据，有数据有对比，这将只是一个常规的请示，但基于与规章制度不符合，应该说不被批准的可能性较大。但是，按照完美请示的动机模型，这样的请示也是有可能会获批的。

例一，管理者明确请示的动机是“要资源”，要上级的肯定、领导的关怀。这时候，特别指出这种无形的资源是该部门在下半年完成年度重大目标的有力保障，指出保持该员工的带头作用对于未来的特殊意义，暗示加多加少、公不公开，以及何时兑现都不要紧……

这样的加薪请示动机，相对更容易被批准。

因为它基本回答了前面3个与动机有关的问题：

- 为何一定要给你：完成下半年目标需要的一个保障措施。
- 给你有什么意义：你就能让他继续带头冲在工作前面了。
- 具体该如何给你：形式不限，只要批准加薪就行。

➤ 要权力的请示，是为了做好事

在组织中，权力可以说是最宝贵的财富。要权力的请示是非常敏感的，上级很可能乐于给你资源，但不给你权力，上游也可能乐于配合你，但不会分给你权力。因此，涉及权力分配的请示，可以说是一项艺术活。要求的内容肯定很重要，提出的时机也很重要，在权力请示中呈现的动机更重要。

在写这类请示时，请示者同样需要必须回答好3个与动机有关的问题。

第一，为何一定要给你：上级或相关部门为什么要给你再授权？为什么别



人没有要求增加授权？

第二，给你有什么意义：你有了新授权有什么重大意义，没有会有什么严重后果？

第三，具体该如何给你：是必须全部满足还是可以部分满足你的权力需求？是必须立即给你还是可以逐步授予？

例二，前面例一中管理者在半年总结后，要求为自己团队的某员工加薪，本是一个典型的资源请示，但换个角度切入，也可能就是一个好的权力性请示。

管理者可以不要求立即晋级加薪，而是要求上级授予某项特别的处置权力，比如管理者可以提前决定该部门一定比例内的优秀员工的晋级加薪，公司同意这些决定可在年终该部门完成年度重大目标之后予以兑现。

这样的权力请示，因为切入的动机转变了，显然就会比简单要求增加部门负责人的人事权更容易得到上级理解和支持。

例三，公司市场部总监招聘一直没有到位，一直由公司营销总监在代劳。如果营销总监想请示公司给予自己更大的权力，以便市场部的工作更好地开展。这样的请示就很难得获批。

因为给该总监授权的急迫性、合理性、优势、劣势等无须多言，公司领导其实都是清楚的，所以之前才没有主动下放权力。

在这种情况下，如果该总监的**切入点转换到与自己利益无直接关系的方面，效果会较好**。比如，自己带队参加某重大的展销会期间，请求公司特别授予一些业务决策权力或事务审批权力。这样的**权力要求附带有明确的时间、范围约束，相对就容易被公司上级领导同意**。

同样，权力请示切入的动机一变，从个人工作角度转变到团队工作角度，并远离个人得失和利益，请示的效果改善了。

➤ 要“知会”的请示，是为了做大事

这里，所请示的具体要求只是锦上添花，请示的事由才是真正的内容。也就是说，批不批准关于资源或权力的请求只是附带的沟通目标。批准了，锦上添花；不批准，无关紧要。但是，在这个请示的过程中，知会上级和有关部门某些情况的目的已经达到。

例如，某管理者提交一个请示，申请公司补贴该部门为某重要员工操办婚事的费用，请示者也知道批准的可能性很小，但还是要写，就是“醉翁之意不在酒”了。

这样的沟通主要目标其实是通过请示的方式，让上级或相关部门被知会，让管理者自己、自己部门可以继续沿着既定工作路线前进，在以后需要关键资源的时候，可以获得上级或有关部门更大的支持力度。



案例 13-1 史上最短的辞职信

2015 年春末，一封被网民、白领们评为**史上最短，也是最具情怀的辞职信**在全国爆红。辞职信全文如下。

辞职申请

世界那么大，我想去看看。

顾××

2015 年×月×日”

顾××是入职已经 10 年的某省实验中学的心理课女教师。她如此“任性”的辞职信，领导真的也批准了。

一时间，人们纷纷模仿这个辞职信，创造出无数的辞职体“××那么大，我想去看看”。

辞职信，其实就是请示的一种特殊情况。

这里的辞职信，之所以获得领导的批准、广泛的赞许，关键就是在于其请



示的动机太鲜明、太强烈、太阳光了，几乎不可拒绝。

这就是图 13-1 中完美请示的动机“为了做成事而要资源”类型，进一步的分析见本章附注解 13-1。

13-3 意见：态度来创造内容

人的本性使然，都喜欢被肯定、被赞扬、被恭维，谁也不会天生喜欢被否定、被批评、被贬低。再加上中国传统文化的影响，在社会上、企业里，人们对提出批评性意见都非常谨慎和保守，不愿意得罪上级、同级，甚至不愿得罪自己的下级。

即使提出的意见是建设性的，并不是批评性的，人们还是顾忌这样的好意见也会让有些上级、同级、下级不接受或不高兴，被认为抢了他们的风头，被认为对他们工作的不满。即使提出的意见是对事不对人的，人们还是怕有人会跳出来对号入座，认为意见就是针对他的。因此，提出书面意见的态度就变得尤为重要，没有办法面对面地察言观色，也失去了情感的互动机会，就需要在写作意见时未雨绸缪、定位准确了。

如图 13-2 所示，意见的态度无外乎三种：积极的态度、消极的态度、中庸的态度。

➤ 积极的态度，积极的意见

积极的态度，就是乐观、向上、充满信心的态度，即在图 11-5 中处于戴着黄帽子和红帽子思考的状态。

在书面意见中，开宗明义，首先阐明自己对公司、对工作、对未来的乐观与信心，再提出意见、建议、计划之类，就容易被对方接受。在这里，关键是

我们首先并充分地彰显自己内心积极的态度，等于铺垫了一个好的沟通环境。如同面对面交流时的微笑、握手，首先释放足够的善意和友好，之后再加上积极、向上、乐观的内容，谁好意思简单地拒绝呢？

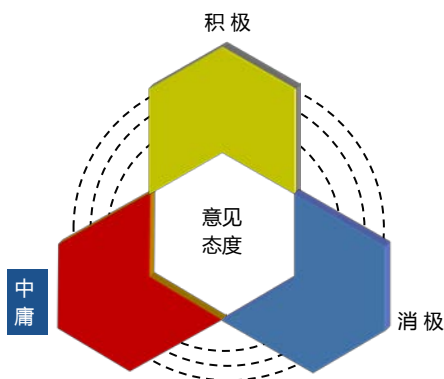


图 13-2 完美意见的态度模型

➤ 消极的态度，负面的意见

消极的态度，表现出来就是悲观、失望、缺乏信心，相当于在图 11-5 中处于戴着黑帽子和蓝帽子思考的状态，在实践中也是可以单独呈现的。有的时候，就是需要“以毒攻毒”的态度来提意见。

对于批评意味强的意见，我们在陈述了意见的主要内容之后，特别补充说明自己对公司、对工作、对未来、对对方的担忧乃至失望，这样会有助于对方更理解你的立场：你的意见苦口，但是一副良药。从而让对方更理解你前面提出的那些刺耳的言语，提高批评性意见和建议被接受的程度。

在这里，不同于前面的积极态度的首先彰显，而应该先回避自己内心的消极态度，就事论事，先谈内容本身，最后才表露态度。因为消极态度通常是一种干扰，而且会传染，先隐藏消极态度，等于先隔离外界和沟通对象自身对于沟通内容的干扰。



待沟通对象了解完沟通主要内容之后，不可避免地有一些不高兴、不乐意的负面情绪。这时候再看到你表述得比对方更真切的担忧、失望心境，对方反而如释重负，原来如此，应可以理解。

类似地，在处分或劝诫谈话中，先用邮件通知处分内容或劝诫事由，管理者随后再与当事人进行面对面交流，流露自己的真情实意，就可以抵消很多情绪性的抗拒，提高对方对于批评处分的接受度。

➤ 中庸的态度，创新的意见

中庸的态度，是指整体上看没有明显的倾向性，也没有明显的情绪性的一种平和的态度。相当于在图 11-5 中处于戴着白帽子和绿帽子思考的状态。

中庸的态度并不是积极态度与消极态度之间的一个中间点，而是积极与消极态度的融合，可以讲**真正的中庸是“积极中有谨慎，消极中有乐观”**的境界。

对于创新性明显的意见和建议，就适合以中庸的态度来表达。例如，提出关于商业模式创新探索的建议、关于试行弹性工作制度的计划、关于绩效考核中取消个人业绩指标的思考之类。

在这样的**创新建议中，最好的状态就是“忘我”**，也就是没有明显的个人动机、个人态度，或者部门动机、部门态度，才会使沟通对象集中精力于你的意见内容。

你在写意见时如果能够失去“自我”，你的上级或其他部门阅读你的意见时也会多多少少失去他的自我，大家都集中注意力到内容本身，沟通就会顺畅得多。这就如同在面对面的沟通中选择隔桌正襟危坐一样。尽可能去除各自的体态、动作、服饰等语言，只有口头及面部语言展露出来，相互的沟通和理解反而不易出现分神，不易出现误解，沟通更加准确。

13-3 报告：内容来自角度、速度

报告是一种自下而上的行为，主要是下级向上级的书面沟通，也可以是在工作流程中不同部门之间的书面沟通，这时候**至少从态度上看，是把对方视为上级一样对待的**。比如，给客户一个关于产品使用问题的报告，给捐款者一个关于资金使用的报告，等等。

报告常常涉及工作中出现的问题、工作完成的状态、潜在的工作趋势等，这些报告内容作为一种客观存在的事实现象，本身是既定的，不会因为写报告而改变。因此，报告形式的沟通要产生好的效果，需要找到和找准报告的缘由。

一般人都喜欢报喜，邀功请赏。遇到问题，则是积极报忧，力图将问题和困难踢出去。完美报告的缘由不止于此，还需要加上“无事”的报告，如图 13-3 所示。

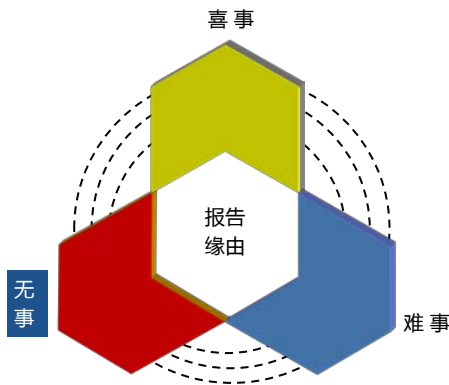


图 13-3 完美报告的缘由模型

➤ 好事情的报告，力求既快又新

报喜是人之常情。一个单位上上下下、里里外外都会有大大小小的“喜”事发生，我们可以选择其中一些用书面报告的形式进行向上或水平沟通。

这类“喜报”要取得好的效果，要点在于两方面。



❖ 好事报告，速度要快

人人都知道了的好事，再书面报告，没有人有多大兴趣，即便在报告中藏有深度的分析，也容易被忽略。

好事情报告过晚，不但沟通目标难以达到，而且还增加了上级和有关部门对于报告者的负面认识。

因此，好事情要快报，晚了不如不报。

❖ 好事报告，角度要新

在企业内，稍有一点工作履历的员工都明白什么是好事，好事的意义，如新产品上市畅销、取得重大项目合同等。如果你去重复这样的报告，是没有魅力的。

会报告者的报告切入点必须与众不同。在写这类好事报告时，如果能回答好下面三个自检问题，报喜就是值得做的。

第一，为什么（还）需要这份报告？

第二，这个报告主要是为谁写的？

第三，他（们）阅读了这份报告能干什么？

这就需要报告作者从自己写报告的缘由说起，才能顺理成章。

例一，某消费品公司市场部关于新产品上市畅销的报告，突出要还原一个全面、真实、细节的销售全景图，或者强调要着重补充上市过程中的一些意外事件和数据，就容易受到欢迎。

例二，某工程公司业务部关于取得重大项目合同的工作报告，从汇报属于商业秘密的客户关系入手，自然就与常规的业绩快报文件区别开来。

例三，某人就中标一项集中采购业务进行汇报，从该部门是如何与竞争者既竞争又合作的策略过程切入，报告必然非同凡响。

在上述3个举例中，报告者不是锦上添花那样的肤浅，而是以喜事、好事

为基础,有更高、更深、更广、更专或更细角度的汇报,也就是说,肯定了报告对于某些领导、同事和部门的参考价值。



案例 13-2 遇到好事,如何报告

6月26日,一篇《一位甘肃高分考生的请求》的文章在网上流传,讲述了19岁甘肃定西考生魏某身患重度残疾,但高考取得了648分的优异成绩,已经填报了清华大学。他希望清华大学能提供一间宿舍,他母亲需要一同前往,继续陪伴他完成大学学业。

魏同学父亲因身患不治之症10多年前就去世了。这些年来,母子俩相依为命,生活十分艰难。“由于我身体的原因,无论我走到哪里,都离不开亲人的随身陪护,以照顾我的衣食住行、生活起居,妈妈为了陪我上学无奈放弃工作……”该请求如此说。

仅仅一天之后,人们便欣慰地读到了清华大学的答复,纷纷对清华大学竖起大拇指。

致甘肃考生魏某:人生实苦,但请你足够相信(节选)

亲爱的魏同学:

见字如面。

首先恭喜你即将来到清华大学,继续你的学习和生活。我们看到了你写给清华大学的文章,相信你早已具备了清华人自强不息、厚德载物的品质,我们代表清华园欢迎来自甘肃定西的你!

《繁星·春水》中有这样一首小诗:“童年啊,是梦中的真,是真中的梦,是回忆时含泪的微笑。”想来这句话应该符合你的童年记忆吧。在梦一般的年华里,却要承受含泪的记忆,这泪水不包含欢喜,不代表留恋。不幸的人生,各有各的悲苦。但万幸的是,你在经历疾病和丧亲之痛后,依然选择了坚强和努力,活成了让我们都尊敬和崇拜的样子。

……



邱校长在 2015 级新生开学典礼上曾说：“我是 1983 年进入清华的。我知道，无论那时还是现在，能够来到清华上学都是不容易的，你们在成长过程中一定遇到过各种各样的困难和挑战。”同样，对于你来说，来路或许不易，命运或许不公，人生或许悲苦，**但是请你足够相信**，相信清华，相信这个园子里的每一位师生，因为我们都在为一种莫名的东西付出，我想这应该就是情怀。党委书记陈老师也曾寄语自强计划的学生：“自强就要做到自主，大学能收获什么取决于自己怎么去努力。”所以也请你相信自己，可以在清华园里找到热爱，追求卓越。

读到你的来信后，清华大学招生办公室主任刘老师在该微信文章下留言道“魏同学已经报考我校。我校老师已经与他取得联系，为他提供一切尽可能的资助！清华不会让任何一位优秀学生因为经济原因而辍学！”确实，清华大学多有与你同样经历的学子，在家庭经济与身体因素的双重压力下，依然奋发图强……

现在，你的情况受到了清华师生、校友和社会各界的关注。昨天深夜，邱校长专门打来电话，关心你的录取情况和入校后的生活安排情况；陈老师（注：党委书记）也请学生部门第一时间对接，妥善安排解决你的后顾之忧。清华大学学生资助管理中心的老师也极力配合，在你被确认录取后会立刻开始资助。清华大学多位校友也在看到消息的第一时间，主动提出资助和协助你治疗的意愿，后续学校相关部门都会跟进落实。请你相信，校内外有足够多的支持，清华不会错过任何一位优秀学子！

……

感谢社会各界人士对魏同学和我校本科招生工作的关注和关心。在此，我们想对在求学路上荆棘丛生的学子们说：**人生实苦，但请你足够相信！**

清华大学招生办公室

2017 年 6 月 27 日

考生的请求就是一个标准的请示，面对这个被考生自己主动在网络上公开的请示，清华大学该如何回应？是以掌握考生大学梦的权力者自居，做出一个同意与否的批示吗？

很可喜，清华大学招生办的老师没有那样做，而是写出一份工作报告来答复，无论是角度还是速度，都令人惊喜，把好事情报告得更好了，成为一个全社会都认可的正能量案例。整体点评见本章附注注解 13-2A。

本报告不仅反应快、立意高，而且报告内容组织也完全符合第 12 章中对于报告类型文体写作技巧的要求，补充点评见本章附注注解 13-2B。

13-4 难做的报告：坏事与无事怎么报

✎ 坏事情的报告，力求又快又准

报喜不报忧，是人之常情，却是各级领导心中的大患。从上级的角度看，下级报喜不报忧，等于让上级成为瞎子，瞎指挥。从下级的角度看，自己报喜不报忧，等于让自己成为冤大头。因此，报忧也是报告的一个重要类别。这类“忧报”要取得好的效果，要点在于以下两点。

★ 坏事报告，反应要快

对事物朝坏的方面的转变要有一定的预见性，报告时间要有一定的提前量，否则报告出来时，问题已经发生或更严重，就失去意义了。

★ 坏事报告，内容要准

不好的事情，自然需要应对措施，如果报告事态不准、分析不准，上级或相关部门决策就难准确，问题就难解决。

在写这类坏事的报告时，自己必须先清晰地回答以下 3 个问题。



第一，为什么要书面报告，而不是口头报告？ 采取写作而非口头形式，以及选择什么传输方式，都是必须首先清晰的。

第二，这个书面报告的第一责任人是谁？ 对于坏事，只报告是不够的，报告者自己怎么承担责任，需要有思考。当然，这个责任人并不确定是负面事件、工作差错本身的第一责任人，最终的责任人需要在事件平息、差错纠正之后才能完全确认。明确报告的责任人是为了便于上级和有关部门后续决策和执行时好跟进。

第三，报告人的第一要求是什么？ 同样，对于坏事，只是报告是不够的，报告者自己准备接下来怎么做，需要有想法。

➤ “无”事情的报告，需要既平还常

这里所谓的“无事情”，是指没有常识意义上的成绩、进步或失误、错误。按照常理，不需要报告，也没有报告可写。然而，**智慧的管理者却能做好无事情的文章。**

❖ 无事报告，事情很平常

很多情况下，看似一切平常、正常的工作状态，恰恰是不平常、不正常的工作状态。这取决于管理者评价工作状态的角度和标准。

例如，某公司的某部门连续几个月得到公司人力资源部、质量管理部、财务管理部等有关职能部门的表扬，因为该部门连续几个月都没有任何违纪、违规、完不成任务的现象，可谓一片和谐、太平景象。然而，用心的管理者就可以自找苦吃，无事来一个报告《关于本部门在各种管理制度下零差错的思考》，试图挖掘出无差错背后的东西——很可能该部门过于刻意追求零差错而带来了一些潜在的消极的因素。这样的无事报告当然会受到公司领导和同事的赞赏的。

❖ 无事报告，感情不一般

用书面报告的形式进行正式的沟通，首先就是主体与客体的一种沟通关系的确立，也就是一种工作关系的加深。

好的**无事报告**，**看似无事，实则有情有义**。这是一种基于互惠的关系导向型沟通策略，可建立起畅通的工作关系，带来愉快的工作合作。

特殊情况下，无事的报告也可以是管理者与特定上级、同级沟通的一种默契或习惯，这时沟通的意义就不在报告里而在报告之外了。

13-5 总结：内容来自经验、教训

我们是在为谁写总结？不是为批阅你的工作总结的上级领导，也不是为督促你完成规定性动作的某些管理部门，**总结的第一读者是我们自己**。

工作总结的目的很简单，就是帮助本人或所在部门梳理过去工作的成绩与不足，提炼经验与教训。因此，有成绩，需要总结；有失误，需要总结；工作告一段落，也需要总结，完美总结的方向如图 13-4 所示。

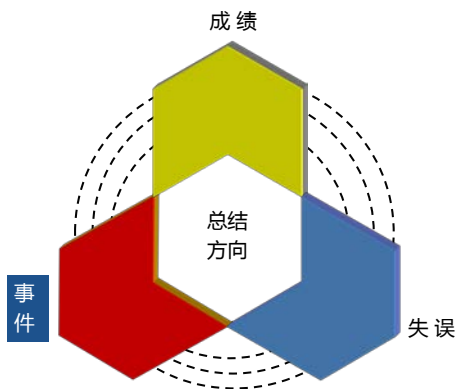


图 13-4 完美总结的方向模型



➤ 成绩总结，尤其需要过程成绩

最终的工作成绩通常都是显而易见、无可置疑的。但是，一个深刻的总结，还需要往回追溯，看看在不同阶段做出了哪些成绩，即过程成绩。比如，本季度销售部超额完成了某产品的销售目标，最终销售额比上季度增长了 35%，这是一个较好的最终成绩。如果能够进一步追溯每月甚至每周的销售完成情况、超额情况、分地区情况，那就是过程成绩的分析了。有了这样的分析，最终成绩也就扎实起来，否则同样会招致质疑、怀疑。

❖ 过程成绩是现有成绩的支撑

关于过程成绩的分析，有助于管理者全面认识最终成绩的意义。在上述销售超额中，对于过程成绩的分析，可能会发现销售业绩的增长主要来自第一个月客户数量有 30% 的增加，同时人均消费金额基本不变，所以最终 30% 的业绩增长的意义更多在于市场拓展方面。弄清楚了这样的过程与结果的逻辑关系，就排除了意外因素的作用，现有成绩就真实、可靠了。

❖ 过程成绩是创新成绩的源泉

某些过程成绩未能转化成最终的成绩，这是为什么？对于这样的潜在问题的发掘和研究，有助于管理者找出潜在的工作问题，发现潜在的业绩提升机会。比如，在上述销售增长中，第一个月里客户数量的增长为什么在第二个月、第三个月戛然而止了？显然存在未知的原因。

在工作中，主动搜寻和找到这样的未知原因，顺藤摸瓜，就会发现一个提升销售额的新路径。

➤ 成绩总结，尤其需要软性成绩

最终的成绩通常是可以量化的成绩，有指标、有标准、有数据。但是，一个深刻的总结还需要寻找非量化的成绩，拓宽视野，看看在不同的方面、层面、角度，是否有积极的变化？即软性成绩。软性成绩难以用数据说话，在常人眼

里就是“软”的，可有可无，能左能右，似乎少有价值。

❶ 软性成绩可以定势

优秀的管理者却非常看重这些不一定立即可以换来赞赏和奖励的软性成绩。

例如，人力资源经理带队到异地或境外进行一次集中招聘活动，所招聘到的人才的数量自然是非常明确的工作成绩，但数字只能代表今天的结果。

优秀的经理在总结中，很可能更会突出招聘过程中对于企业形象、企业文化、产品品牌的宣传和推广的成绩，如应聘者在公司展台面前对公司简介津津乐道；可能会强调在招聘过程中、与潜在对象接触中所感受到的潜在对象的技术能力和工作价值观的变化，如根据应聘者的提问焦点统计分析出趋势。

这些软性的工作成绩，更能代表未来的发展趋势和对于公司管理模式所提出的挑战。

❷ 软性成绩可以定性

在管理实践中，软性成绩常常与客户、员工和社会的非物质需求相联系，这一部分需求的价值性，随着社会的进步和发展，其分量是越来越重的。人们对于这些软性需求的评价，总有一些共同的感受特征，尽管标准有一定的模糊和弹性，但并不妨碍从定性角度判断。

例如，上面举例的异地或境外招聘工作总结中，列举这样的数据或现象：应聘者的面谈时间较长。据活动组织者在一旁观察，平均每位面谈时间约 40 分钟，是旁边类似单位的 2 倍左右。

这就应该就可以得出一些定性的结论。比如，是不是因为该单位的行业知名度、公司宣传做得有差距，使得应聘者在现场时间很宝贵的情况下，还是不放心的，需要问很多公司背景问题，反而忽略了人一岗匹配等核心问题。



因此，我们越是努力地发掘、定性软性成绩，越是在逼迫自己提升经营管理水平、管理沟通水平，去迎合和满足客户、员工和社会需求的更高级部分。

➤ 失误总结，首先看人事的匹配

人非圣贤，孰能无过。对于明显的工作失误、工作错误，损失已经发生，再追究责任已经没有实质的意义了。这时候企业最需要的是当时的管理者能通过总结找到原因，也就是失误的教训。

在实际工作中，很多管理者对于这类总结，首先总是一味地检讨、揽责任，试图以态度端正、诚恳来换取众人的理解和原谅；然后顺势在总结中，将主观的原因、客观的原因、内部的原因、外部的原因、历史的原因等罗列一大筐。

显然，这样的看似全面、仔细的总结，其实是没有什么意义的，只是蒙混过关而已，于公于私都无益。

“人孰无过，过而能改，善莫大焉。”失误总结的目的不在惩戒“事”，而在纠正“人”。

教训寻找的第一要义是将工作中的人与事联系起来，即在“人”与“事”的匹配性上寻找原因，这样的教训才具有指导意义。同样一个工作任务，为什么一个部门能做好，另一个部门就做不好？为什么一个人能做好，另一个人就做不好？同样或类似的一种公开技术，为什么别的企业能掌握好，我们企业就运用不好？这里根本的原因就在人事的匹配方面。

例如，某公司重金悬赏，要求 A、B 两个研发团队在 6 个月内各自开发出一款全新产品，结果本来是作为预备的 B 团队完成了，事先看好的 A 团队却没有完成。

从人与事匹配的角度总结出来的教训就是：A 团队本来实力雄厚，积聚了公司内的研发骨干和高手，历来对公司产品开发贡献很大，正因为如此，A 团队更适合做的其实是改善性创新开发。

B 团队则不同，以年轻人为主，平时大多没机会挑大梁，少有思维定势，正好与全新产品开发工作性质匹配。这时候缺乏经验不再是缺陷，反而是优势了。

❏ 失误总结，还要看到环境的影响

教训寻找的第二要义是将工作中的工作环境因素与工作联系起来，即在“环境”与“工作”的匹配性上寻找原因。

例如，某公司推进学习型、团队型企业文化，要求各部门建立学习小组，分享知识、交流经验、探索新领域等，三个月下来，市场部等成效明显，但销售部被批评弄虚作假。你作为销售部总监，该如何总结？

从环境匹配的角度，应该可以找到工作教训：公司倡导的学习型、团队型文化很好，在公司总部的各个职能部门和生产系统都有不同程度的积极变化，这是公司既有文化基础之上的提升。但是，本公司的销售部，本部只有总监、副总监和助理几个人，销售部的 60 多人都分散到了各个省区。这些业务人员长期处于公司以外的社会环境中，长期耳闻目睹社会上、同行内的一些负面现象和事件，其身处的真实环境很可能与企业文化要倡导的方向反差太大，难以心悦诚服地执行公司打造学习型、团队型企业文化的具体举措。不这样在“环境”的匹配性上寻找原因，就很可能做出错误的判断。

❏ 事件总结，需要就事论事

即使没有显著的成绩，也没用明确的过错，也可以总结。这就是事件总结，其目标是提炼事件本身，给予相应的工作一个清晰、准确、定性的概要。

这样的总结过程，必须就“事”论“事”，是否还存在成绩、经验？是否还隐含不足、教训？都交给沟通的客体自己去把握。

在这样的总结里，关键是提炼出事件给自己的启示：为什么工作任务得以基本完成？为什么工作任务没有超额完成？下一步工作或重复工作的计划。



这样的一次事件总结，沟通意义或许不是很大，但这样的小事总结多了，沟通的意义就非同凡响了。对于青年管理人员、专业人员而言，这样的无事总结更具有在职培训的价值，值得善用。

可以将这样的总结作为魅力写作习惯的培养，时间久了，水滴石穿，必然会迎来一个从量变到质变的飞跃过程。

【本章附注】

注解 13-1：请示可以很短，但不能简单重复

如果看了史上最短的辞职信，以为这样一句话请示多么好写，以后自己也这样写一句请示，那一定会遭遇挫折的。

一句话的请示之所以高度有效，除了动机的正确以外，关键在于三点。

（1）理由是真实的。一个教授青少年心理、青春期心理的年轻教师，在工作多年之后，无论是其自身的心理状态、身体状态、经济条件都是适合出去走一走的。

辞职信上没有写，领导和同事们都知道她的个性、兴趣、为人，从事后新闻媒体报道出来的情况看，这些情况都是支持她辞职的。

反之，一个新入职老师，一个老年老师，这样做就不真实。

（2）表达是合适的。具有文采和情商双重优势的她，以这样的抒情方式表达显然是自然得体的，如果她辞职理由写成“八股文”，看似严肃认真，反而是虚假做作了。

反之，如果你是一个工业性公司的部门主管，这种抒情方式表达就不自然了。

（3）形式是创新的。这点很重要，即使你与别人或别的部门情况相同或类似，别人用某种方式申请获得批准，你再这样去申请，效果都不好了。

“创新”的特别红利只是给第一名的，模仿者不能享受到创新的魅力。

同样的理由，不一定同样合理。举例，完全相同的几个人以同一个理由申请辞职，第一个辞职申请可以批，第二个、第三个很可能不批，因为没人做工作了。

其实，本案例的最大启示是：书面沟通魅力无穷。可以想象，如果是口头说辞职，同样的一句“世界那么大，我想去看看”。你会批准吗？

注解 13-2A：书面报告，把好事拔高，影响深远

清华大学的公开回复之所以赢得满堂喝彩，就是遵循了报告的魅力方法。

第一，他们准确定位这样的请求需要书面回复，不是新闻发言人的讲话，才得以承载起清华大学要表达的思想高度。

第二，明确这是一个报告文体，并不是什么决定、通知、答复之类。报告这个定位使得他们的回复得以拥有一个鲜明的、高尚的报告主题：人生实苦，但请你足够相信。

第三，报告写作者明白：本报告的客体不只是魏同学，而是全社会。这些内容虽然是写给魏同学的，更是写给全社会的，也是写给那些正在申报清华大学或者明年、后年要申报清华大学的莘莘学子和他们的亲朋好友的，还包括那些给清华大学拨款的主管机关、赞助的企业和校友们。

有了高雅的主题，就有了思想灵魂，才得以充分展开清华大学的校风魅力。

一件小事，一个个案，经过清华大学的精准、高效处置，变成全社会关注、热捧的热点事件、正面事件。

注解 13-2B：书面报告，立意好后，落地还是要靠技巧

清华大学在公开回复《人生实苦，但请你足够相信》的具体组织方面，完全服从了这两章中关于报告的写作要领。

（1）第12章中介绍的报告形式两个要领：简洁又具体。



简洁主要表现在于主题观点的简洁，全文都围绕“人生实苦，但请你足够相信”说事。具体主要表现在于将事件中涉及的主要人物（清华大学校长、书记等）的姓名、职务、时间、关心、指示等按照时间顺序进行了汇报。

（2）本章中介绍的**报告内容两个要领：速度快，角度新。**

好事报告，速度要快——他们在第二天就答复了；好事报告，角度要新——用同理心（承认人生实苦，而不是唱高调），来唤起梦想（清华欢迎你，清华有你的同伴）。

（3）报告回答了三个“为什么”。显然，报告写作者是回答了报喜之前必须想清楚的3个自检问题的：

——为什么需要这份好事喜事的报告？

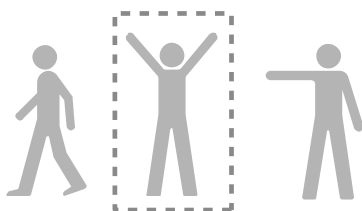
——这个好事喜事报告主要是为谁写的？

——公众阅读了这份报告能干什么？

如此写作报告，不成功才怪呢！

第 4 篇

故事魅力的展示





第 14 章

品牌品行魅力在于故事化

14-1 两个小男孩的魅力

14-2 有故事的人，就有魅力

14-3 丰富的故事，完美的魅力

14-4 企业品牌魅力，也靠故事

14-1 两个小男孩的魅力

在第 8 章讲话的魅力方法中，我们发现应用故事，尤其是用故事来开头，很容易引导听众的情感点与你的情感点搭在一起，或者引导所有听众的情感互动。因此，有魅力的演讲，常常都有故事的成分在里面。

既然我们演讲时，通过讲故事会增加我们的讲话和说话魅力，很显然，自身就是故事主角的人，或者说自身就有故事在听众中广为流传的人，必然是一个有魅力的人。

我们先看两个小男孩的故事，这个故事真实发生在作者正在撰写本章内容的时候，也就是 2017 年全国高考期间的重庆市和成都市，作者看后情不自禁地把故事放在本章之首。

➤ 核心价值观的故事



案例 14-1 在马路边向国旗敬礼

高考这两天，一张照片却抢了高考的风头，意外地在家长和老师们的微信群、朋友圈里传开了。重庆市沙坪坝区教委的官方微博也发布了这张照片。照片拍下的只是一个小学学生的背影。这名小学生背着书包，站在校门外原地敬礼。

这名小学生为什么要在校门外敬礼？当大家知道照片背后的故事后，都纷纷为这名小学生点赞。原来是小学生迟到了，当他一路小跑到校门时，正好国歌奏响了，他便立即原地敬礼，被路人拍下发到朋友圈。

这个迟到的小男孩姓吴，才 6 岁，是一个性格开朗、活泼聪明的孩子。当天早上，吴小朋友身体有些不舒服，他的妈妈便打电话给班主任请假，说吴小朋友晚点到学校。早上 8 点 30 分左右，吴小朋友背着书包一路小跑赶到了学校门口附近。这时候，学校里面操场上正在举行升旗仪式。当国歌响起时，吴小朋友突然停下了脚步，原地立正，面向学校的方向敬礼。

（资料来源：《重庆晨报》）



人们纷纷点赞、评论、转发。画面虽不清晰，但仍然可见小男孩笔直的站姿，我们仿佛看到了小男孩因为奔跑而微微泛红的笑脸，依稀听出那怦怦跳动着

着的爱国心。

这样的小男孩多么有魅力！

一个有这样或类似故事的人，一定也会像这个小男孩一样有魅力。**这就是品行魅力。**以主流价值观，诸如爱国、忠诚、敬业、创新、友爱等为核心，构建起一个个故事，即一个人魅力的表现。

➤ 道德的故事

无独有偶，同样在 2017 年高考期间，在成都也发生了一件有关一个男孩的事。



案例 14-2 地铁上为妈妈睡觉当枕头

高考这几天，在成都地铁 2 号线，发生了一幕令人百感交集的画面。一个小男孩和他妈妈一起坐地铁。中途有个带宝宝的阿姨上车，小男孩便主动让出自己的座位，站在妈妈身边，扶在柱子上。后来小男孩的妈妈说困了，小男孩就过来用手垫着让她妈妈睡觉，还把妈妈的手提包也挎在自己肩上，小男孩双手扶住柱子，用肩头撑起两个包（加上小男孩自己的包），用小小的手背支撑起妈妈的头……

微博账号“直播成都”发布的这条微博，感动了众网友，很快就获得 10 多万网友的热烈点赞。

（资料来源：《成都晚报》）

事后妈妈接受采访时说：“孩子还小，不想曝光太多，孩子因为此事获得了学校老师的表扬和同学的赞扬，获得了家里亲戚朋友的称赞，对于他来讲已经够了，谢谢大家关心。”

这样的男孩多么有魅力！

同样，一个有这样或类似故事的人，一定也会像这个小男孩一样有魅力。不过，这个故事不同于前一个故事的主题——与我们的学习、工作、事业、使命等大事、要事有关，这里发生的就是生活中的点点滴滴、琐碎凡事，但同样可以是有趣的、有意义的，成为一个故事，成为品行魅力的最好展示。

这里作者没有给读者们提供照片，没有让他们露面，没有让他们说话，也就是说剥夺了他们的静态气场、动态气场、语言气场、环境气场，让你先体验一下故事本身的魅力。尽管如此，仅仅凭着一人一则小故事，我们是不是已经深受地感受到了他们各自的个人魅力？

14-2 有故事的人，就有魅力

读到了小男孩的故事，作者也是由衷敬佩前面两个小男孩，心目中的他们都是魅力男孩、阳光男孩、帅气男孩，未来他们更伟大的故事、人生、事业或许就从这里开始了。

其实，个人品行魅力远不只是那两个小男孩故事所呈现的核心价值观、基本道德等方面的故事，在工作中更多的还是由工作价值观、生活价值观和领导能力、管理能力、专业能力、业务能力、艺术创作等方面的故事来展现一个人的品行魅力。

这样的品行故事足够多后，实际上就会转变成一个人的个人品牌，成为这个人综合魅力的制高点，如图 1-1 所示的那样。

下面以作者自己在长安汽车集团工作期间领导和管理工作中的四个小故事为例，说明故事对于成年人工作和生活，尤其是成功人士、专业人士的个人形象、魅力、品牌的显著影响作用。



➤ 如何做事的故事



案例 14-3 经理不给老总汇报

有一次，公司的一个销售经理带着项目团队共 3 人去参加一个项目投标。到了开标时间，招标方却告知来投标的几家公司，他们对项目需求做了一些调整，请大家按照新的需求在现场重新报价。

这下现场可热闹了，招标方看见其他几个投标单位的项目组人员立即拿出电话，反反复复地与各自的总部或老板说着什么。令招标方惊讶的是，我们公司来的几个人到投标现场（一个大会议室）的一个角落坐下来，围在一起小声地讨论、计算，**没有任何人打电话给总部或老板。**

投标结束了，我们公司中标。

后来该企业负责人主动告诉这个项目经理：“那天上午你们的那一幕让我们着实大吃一惊，这是你们项目组专业、公司管理规范最好的说明。”

这件小事，作者后来反复讲，成为公司做事方法的一部分。

就这么一个简简单单的故事，不同的角度、不同的层面，可以有丰富的解读。各取所需，皆大欢喜。比如，从管理角度看到了我的事前多沟通，事中多放权；从经营角度看到了我的项目机制和拿单能力；从专业技术角度，看到了项目经理级员工的综合能力；从企业文化角度，看到了团队建设成果……越是多角度的解读，越是丰富和增加了故事主角的个人魅力。

➤ 如何待客的故事



案例 14-4 一个比一个醉

又有一次，一个新的大客户进行项目启动，为了确保项目实施顺利，我决

定亲自带队去客户单位参加启动仪式，并与客户单位有关领导和中层干部交流，为后续工作奠定基础。客户单位距离我们公司很远，需要半天车程，我们公司人员便开车前往，并携带了部分酒水等礼品。

程序性的启动仪式很快结束，开始进入聚餐环节，我作为乙方老总，自然是先主动给作为甲方的客户方面的领导和中层干部敬酒，借机让我们的项目团队成员与对方领导和中层干部建立起个人联系，这对今后的具体工作开展是很有必要的。

轮到甲方给我们乙方敬酒了，先是礼节性的敬酒，我没有发声，我和项目经理、项目成员都一起接受。但是，礼节性之后就是实质性的劝酒了，这时候我出来发话了：“明天项目就开始具体工作了，我这次带队来就是为了做好每个具体的细节，这方面我们的项目团队成员个个都是骨干、能手，请你们尽管放心。”

大家会意地点点头，但又不知道其中的含义。项目合同已经签了，即使我们的人不是那么优秀，合同也不会改变的，这时候强调这个似乎没有必要？

“不过，我有个请求，从现在开始，酒——我陪大家喝，他们就不喝酒了，工作不允许他们精力有一点不集中。”对方领导和中层干部一听，觉得这样当然好，毕竟工作第一啊。

随后，便是我坐在那里接受对方人多势众的轮番劝酒……后来，项目经理也喝得差不多了，对方众人才心满意足地结束了开工酒会。第二天，我在醉酒状态下独自乘公司的车返回，而此时此刻，在甲方现场，项目成员们已经全神贯注开始工作，项目经理照看一天后才回公司。

回到公司，同事们已经知道了我们去现场人员的醉酒状态，甚至编了顺口溜：**一个比一个醉，老总比经理醉。**

这个故事，时常被员工们谈起，他们感动的是“老总比经理醉”，因为这



是违背常理的。通常，在社会应酬中，都是下级为上级挡酒、喝酒、代酒，如果“要醉”也该是下级醉，怎么能让领导被灌醉呢？我们公司的反常不是真反常，而是折射出公司的独特商业文化、企业文化、员工工作作风，也是老总个人魅力的生动体现。

➤ 如何奋斗的故事



案例 14-5 老总陪我们熬夜

那个时期，公司业务开拓任务繁重，时常需要参与重大项目的招标。由于项目重大，我们内部经常为了某个技术方案的推敲、某个商务方案的落实而加班加点，常常是到了最后时刻，同事们还在为公司争取最优的方案设计和商务条件。因此，项目团队在投标前夜赶制标书是常事。

这次，为了鼓励员工们做好工作，**我对他们说“我陪你们加班”**。夜深了，临时当成项目办公室的会议室里灯光通亮，项目团队的骨干成员在各自忙碌着。房间里除了工作电脑、资料，还有方便面、巧克力、饼干、水果、咖啡等加油、充饥、提神的食品。

我的办公室也亮着灯，我在那里做自己的工作。同事们几次进来，劝我回去休息，我都拒绝了，只是说：“你们慢慢做，不管我，我今天就陪你们熬夜，你们做好标书，我马上签字，然后我们都回去休息。”

.....

就这样，整整一夜，我也在办公室工作，中间偶尔去会议室与他们说笑几句，直到天明，他们完成了标书，然后我们才分别回家休息。

这样的故事无须我讲，员工们会流传的，结果自然是既倡导了拼搏向上的工作态度、精益求精的专业精神，又提升了我的个人声誉和魅力。

这样的领导，谁会不服？

➤ 如何担当的故事



案例 14-6 一起跳飞机！

同样是那个时期，我们与主要客户之间的合作也有过分歧，大家本意都是为了把重大的项目做好，但背景知识、经验教训、利益风险不同，自然也会有不同的观点和看法。这种情况下，如何与客户同舟共济？

一次客户会议上，客户的具体负责人很担心我们公司的项目方案的风险性，一时间也没有更好的办法能够快速说服客户。这时候，客户负责人说到他感觉这就像坐在直升机上，风险很大……机会来了，客户不就是想要“同机共济”吗？我当即表态，如果飞机出事，**我们俩就抱在一起跳下了……具体来说，就是我会辞去老总职位。**既然如此表态，对方也没有话说了，只是说不希望如此。

该重大项目便继续推进。

“一起跳飞机”，便成为他、我的一个口头禅，也成为项目有关的中高层领导和管理人员对我们的赞誉和信心支撑。

首先，这里的“一起跳飞机”其实就是运用的《沟通金字塔》中关系的 4 大方法之“牵连”法，所以效果比较厉害的。其次，这样的故事流传范围不广，但流传的圈子很重要——在有关中高层内部闲谈说笑时会不断被提及。故事所传达出来的我的个人责任、担当和勇气，结果既促进了工作，又丰富了我的完美形象。

14-3 丰富的故事，完美的魅力

在本章第一、二节，我们看到，从大人到小孩，从领导到学生，都可以有



自己的魅力，都需要有趣的故事来支撑。

把有关作者的那4个故事连起来，是不是比较生动形象、具体有趣地展示了作者领导工作特色：从具体做事的方法到市场攻坚的方法；从共同奋斗的精神到个人担当的责任，充满睿智、创新、个性。事实上，众多的故事使得作者的领导人形象丰满和高大起来，作者的领导工作的效率和效益出众起来。

➤ 你的故事越多，你的魅力越大

数量上的多，意味着你的工作或活动的精彩程度大。就像我们在《沟通金字塔》中指出的那样，一般人几十年的工作和生活经历都难以写成一本书，因为自知其中没有什么精彩可言。而成功人士、魅力人士则不同，10年不到就可以出一本书，因为短短的时间范围内，他的工作或生活丰富多彩、惊心动魄……

所以，一边是我们很多人一生都构不成一本传记，因为没有故事可写；另一边是有些人一生有几本传记，不同阶段一本故事大集或工作日记。这就是人与人之间的差距，是工作水平的差距，是生活质量的差距，是精彩人生与平凡人生的差距。

➤ 你的故事越广，你的魅力越大

案例 14-6 是我特意加上去的一个故事，为了更简明地说明故事范围的意义。

原本不想讲太多自己的故事，只想给读者说明，在领导和管理工作的其他方面，我也是也有故事的，这里仅仅举一例代表。这个故事虽然发生在商务环境中，但它的内涵主要在于我的个人声誉、我的价值观、我的为人处世原则。这样的故事说明它的主人公是一个高度具有职业规划和把控能力的人。一个领导人，敢于把自己拥有的令人羡慕的职位拿出来“豪赌”，只能说明他的职业

发展信心和把控关键事物的能力的过硬。

用类似我这样的“3+1”的故事介绍，也更好地说明了故事的丰富有两方面：一是要多，二是要广。如你所见，本书的其他部分，也有不少没有以案例形式出现的我的简短故事。作者的跨界能力、经历丰富、阅历深厚，就这样表现出来了。

可以想象，当这样的领导故事在员工、供应商、客户、社区中传播的时候，领导人的个人魅力在传播，更重要的是企业的形象和品牌也在传播。

14-4 企业品牌魅力，也靠故事

人在职场，人的品行魅力就是企业品牌魅力的组成因素。前面选取的作者故事就部分代表了作者当时领导的企业的品牌形象的不同方面：有企业商业准则方面的故事，有企业工作方法方面的故事，有企业领导力和企业文化方面的故事。

这里我们再看两个经久不衰、广为传播的龙湖物业服务的故事。

➤ 好品牌，得有好故事



案例 14-7 我的鞋被人动了！

某著名房企老总率一行人造访龙湖的样板间，脱下皮鞋放置门口。当该老总一行人行色匆匆参观完毕回到门口，发现那双皮鞋已经掉转方向，鞋头朝外，正好方便出来的客人穿上。显然，鞋子是有人刻意动过了。

老总顿时心生寒意，遂感到龙湖这家企业在细节上的可怕之处。

这是行业专家、权威眼中的龙湖故事，应该很有说服力的。在用户眼里，



龙湖物业服务又是怎样的呢？



案例 14-8 我记得你的模样

夏日傍晚，一位重庆龙湖西苑金晖苑业主带着自己的孩子去隔壁锦水苑的小区游泳池戏耍。当业主带着孩子慢悠悠回家，路过门岗时，门岗队员给小朋友打招呼：“嘿，小朋友，你的水枪呢？”这时，业主才发现，今天玩得太高兴了，孩子的水枪都忘记带走。

业主回游泳池找回了还在水里飘着的水枪，很诧异地问小伙子：“每天有那么多人进进出出，你怎么记得我家小孩带没带手枪呢？”

那位门岗队员解释道：“以前常有小朋友去游泳后忘记带回玩具的情况，所以我们对去游泳的小朋友特别留意。傍晚你们路过时，我记得你家小孩是带了水枪的。”

类似这样的业主赞扬物管服务人员的故事，龙湖物业公司每年都可以汇聚成一本新书，用于内部员工学习参考，也送给同行参考。

➤ 好品牌，故事成体系

企业文化、企业形象、企业魅力都不是写在手册上文字，也不是贴在墙壁上标语，而是存在于各级员工的言行举止之中，最好的表现形式、检验方法与传播手段就是故事，尤其是一线员工的故事！

从传播角度对企业故事的倒推，可以按照故事的属性分成 4 类，如表 14-1 所示。

表 14-1 企业故事的梳理体系

故事类型	公司领导	普通员工	公司客户
情感型故事			

续表

故事类型	公司领导	普通员工	公司客户
哲理型故事			
法规型故事			
创新型故事			

- 情感型故事：生动感人，过目不忘；
- 哲理型故事：发人深省，入木三分；
- 法规型故事：严谨规范，引以为戒；
- 创新型故事：给人启迪，授人以渔。

这其中，情感型故事最适合在外部客户、公众、媒体中传播，创新型故事则最适合在内部员工中传播、哲理型故事和法规型故事居中，且相对适合在中层级员工中传播。

一个没有故事的企业，缺乏故事的品牌，定位再精准，在听众面前都是干巴巴的口号，诸如“创新引领”“品质卓越”“一流服务”“顾客至上”“以人为本”“民族骄傲”“国际视野”等，没有魅力，无法让员工、客户、公众动心。

不时可以看到这样的残酷现实：一个知名企业，甚至所谓著名企业，因为某个重大质量事故、重大消费者纠纷、某个团队跳槽，在短时间内就坍塌了，退市了或被收购了。

一个庞大的企业，为什么会这么脆弱？外在的原因可能多种多样，但内在的原因是相同的——这样的企业缺乏品牌或品行魅力。

这类企业的所谓知名、著名，主要是靠产品广告和媒体宣传炒作出来的。在企业商业准则方面、企业工作方法方面、企业领导力和企业文化等软性要素方面，除了口号之外，很少有的真实的故事来支撑，尤其是缺乏最高领导的品行故事和基层员工的工作故事，所以是经不起风浪的。

➤ 企业魅力故事，来自日常工作和生活

作者作为企业管理顾问，经常到各种企业进行发展战略、模式创新、并购重组、组织变革、企业文化等方面的访谈，常常会问企业的领导有什么故事可讲。客观地说，答复一般都不令人满意。这倒似乎正好与其遭遇困境需要咨询的整体状态也是一致的。

为什么类似龙湖物业这样的企业，故事年年有、年年新呢？

无源之水不可持久。**故事来源**需要从企业日常工作体系去铺开，才能实现**故事的多和广**。如表 14-2 所示，从公司领导到一线员工，从内部人员到外部客户，从工作场所到生活环境中，都是品行、品牌故事的发生器。

表 14-2 企业故事的支撑体系

故事主题	公司领导	普通员工	公司客户
工作中为人			
工作中处事			
生活中为人			
生活中处事			

一个企业，能够用故事填满表 14-2 中的空格的话，故事必然是数量多、范围广，其品牌形象自然既高大，又稳固。

事实上，龙湖物业就是这样，层出不穷的小故事遍地开花，使得其服务品牌深入人心。市场上的表现就是，即使在同一个位置，在房屋结构、空间、面积、质量、配套等完全可比的情况下，龙湖品牌下的房屋售价可以高出旁边其他品牌房价 20%~30%，企业品牌形象转化成了巨大的经济效益。



第 15 章

好故事来自行为沟通方法

- 15-1 行为沟通的示范性
- 15-2 故事化的三个特征
- 15-3 把作秀变成好故事
- 15-4 打造品行魅力的契入点



15-1 行为沟通的示范性

讲故事愉悦，听故事舒服，我们人人都渴望自己能够拥有足够多、足够广的故事，帮助我们传播自己的理念、观念、态度，帮助我们建立个人的魅力、影响力、品牌形象。

但是，故事从何而来？

在《沟通金字塔》中，我们看到行为沟通是沟通的最高级别形式，它的要点不在于主体在活动中所说、所讲、所写的话，也不在于主体在活动中的劳动动作，而是透过活动表面的一种态度、一种指向：代表组织的领导人或主体个人现在支持什么、关心什么、期待什么，现在反对什么、禁止什么、警示什么。

简言之，行为沟通活动的核心就是示范主体希望或反对的事情，并希望把一个个沟通活动做成一个个故事，之后以故事的形式在其期待的听众群体中广为传播、持久传播。

➤ 行为内容的示范性

行为本身目的在于沟通而非完成具体任务。

案例 14-5 中，老总对于急迫的项目标书工作，可以说什么也没做，实际上他也不会做那么具体、专业的技术和商务工作。但他在办公室同样熬夜做自己的事，其实是在做示范：**在这里，需要的话，该干通宵就干通宵**，没有什么话说。而且，他也是有能力干通宵的，尽管他年龄最大、职位最高。

这就是示范的意义，这个行为沟通形成故事之后，即促进他人采取类似的工作态度、工作作风和工作干劲。故事中主角当时在活动现场说的话、做的事变得无关紧要，甚至被省略掉，因此，行为沟通中，主角的言语和动作常常是简单的，只要能够传达出示范的意义即可。

在案例 14-4 和案例 14-5 中，老总醉酒和熬通宵都不是目的，甚至也不需

要第二次这样做，但是其代表的意义可以指引类似工作，长期发挥作用。以后干部、员工遇到类似情况，就知道该这么做了。

这就是内容的示范魅力和魅力的效率。

➤ 行为形式的示范性

在沟通能力的金字塔模型中，我们看到**沟通能力，就是领导能力；沟通级别，就是领导级别**。其中，包含了两层意义。

一是，同样的沟通手段，如就说、讲、写的综合能力而言，领导、权威、专家、家长应该比下属、普通民众、孩子更高、更全，这样才能在各种沟通、交往场合中担当起事实上的主角，掌握主动权。

二是，也是更重要的，领导人在整体上应该更善于运用金字塔中高层级的沟通手段，也就是行为沟通、写作沟通、讲话沟通。这是领导人区别大众最有效的能力标志。

因此，领导就是要会作秀，秀出示范性，秀出好故事。**内容示范对所有听众而言，都起到方向作用；形式示范对于类似的人员，则是起带头作用**。例如，老总都醉了，都熬夜了，老总的副手们是不是也可以这样做？公司各级部门和分支机构的负责人们可不可以这样？主管、骨干员工们是不是可以学习借鉴这样做？这必然带来下属个体、团队成员、组织整体在领导力、沟通力、团队合作、专业精神等方面的共同成长和发展。

这就是形式的示范魅力和魅力的效率。

➤ 示范性是故事区别于八卦的核心

显然，行为沟通活动有了示范性，才有魅力，才有传播的价值。示范性是行为沟通的第一要素。

在日常生活和工作中，也有不少人有一些趣味轶事或者说八卦传说，也在



一定范围内传播，但因为没有示范性，尤其是内容的示范性，传播起来缺乏价值和意义，对于当事人或其所在单位的魅力并没有提升，只不过是茶余饭后的一点谈资而已。

缺乏示范性的行为沟通活动，就会演变成人们口中的贬义的“作秀”，就不是在制造魅力，而是在损失魅力、伤害魅力。

事实上也是如此，一个所谓的领导、中层干部、主管、骨干、专家、教授如果绯闻类“故事”开始多起来，就开始走下坡路了，很难再有发展空间和前景了。

15-2 故事化的三个特征

行为沟通活动有了示范性，就有了魅力，可以进行传播了。但是，能不能传播好，魅力能不能放大，取决于是否具备行为沟通的第二个要素：故事性。



案例 15-1 当电影票房创新高之后

2017年7月底，由功夫演员吴京转型做导演后拍摄《战狼2》低调上映后，借着八一建军节和暑期的时间环境，靠鲜明的主旋律和过硬的大制作，一下子就俘获了全国人民的心，人们纷纷走进电影院观影。

8月7日晚，上映仅12天，《战狼2》就以33.92亿元的票房成绩成为新的票房冠军，超过了之前的中国内地电影总票房冠军——香港著名导演周星驰的《美人鱼》。

就在人们惊喜新票房冠军诞生，而且是内地的年轻导演的作品的时候，意想不到的事情发生了。当天晚上，周星驰特意发微博祝贺《战狼2》登顶冠军，并配上祝贺海报，非常大气，令人耳目一新！海报画上人鱼包裹着吴京，配词

“国富民强，鱼有荣焉”，给人非常用心的感觉。

吴京则同样用微博和海报来致谢：“不忘初心，鱼君共勉”，并晒出一张《战狼 2》和《美人鱼》的创意海报，海报上写有“**鱼你一起，为中国观众拍更多好电影**”。

与此同时，贵州茅台集团也晒了一张纸质贺信。董事长袁仁国，党委书记、总经理李保芳，**联名致信吴京，并亲笔签名**，对他及电影《战狼 2》剧组所表现的爱国主义情怀表达敬意，对吴京为在电影中主动、免费宣传茅台酒，推广民族品牌和“中国制造”表示衷心感谢。

两张形式和内容创新的海报，加上一张签名贺信，一同流传开来……

《战狼 2》持续火热中，几天以后，8 月 13 日，其票房收入便迅速超过 45 亿元，成功跻身全球 TOP100 票房影片榜。这是亚洲电影首次入榜，打破了好莱坞电影对该榜的垄断。

这是一组多主体同时进行的行为沟通活动，每方都名利双收。这一系列沟通活动之所以取得很好的效果，是因为这里的行为吻合了故事化的三个显著特征：意外、有趣、具体。

➤ 故事特征 1：意外性

意外是相对正常而言，意外才能引起人们的注意，激起人们的兴趣，人们才会乐于聆听，聆听之后才会继续转述。

例如，案例 15-1 中周星驰的祝贺就令人意外，而且还是那么的真情实意——海报画上人鱼包裹着吴京，还是那么的主旋律——“国富民强，鱼有荣焉”。吴京的回复也是如此，更出乎意料。第一，本可以不回复，但他却回复了；第二，回复的如此谦逊——吴京半跪着与美人鱼牵手；第三，更加主旋律的表态——“鱼你一起，为中国观众拍更多好电影”。

茅台集团的反应更是意外中的意外。第一，特大型国有企业一般很少参与



影视娱乐业的热点事件；第二，最突出的是，这次不但介入，而是以董事长和总经理两人，外加党委书记三个职务出现的，并且亲笔签名，公开发表。

事实也是如此，媒体上、网络上人们对于茅台领导人的这次行为沟通赞誉最高，因为这是令人们最感意外的。这又一次丰富和了发展了茅台企业的品牌魅力，提升了茅台领导人的品行魅力。又比如，第 14 章开篇列举的两个小男孩的故事，之所以可以快速火爆，就是他们做出的举动都在人们的常识或习惯思维之外，是实实在在的意外，没有听说的话，想编这样的故事都编不出来。

因此，一个善于创新的人，一个见多识广的人，相对而言就更容易做出意外的举动来，因为他比常人更知道什么可为，什么不可为。

案例 14-1 “在马路边向国旗敬礼”的那个小男孩不光是有国旗意识，而且还知道在公路边敬礼是可以的。我们可以设想一下，如果他是在公路中间敬礼，那还是一个好故事吗？

案例 14-2 “地铁上为妈妈睡觉当枕头”也是如此，爱心和责任当然是非常好的，但他也知道把自己支撑在地铁车门旁的扶手上是可以的。我们设想一下，如果他自己提着两个包站立在车厢中央让妈妈靠着他打盹，或者他自己又再靠在别人身上，自己都站立不稳，还要支撑妈妈，那还会是个好故事吗？

可以说，孤陋寡闻、保守封闭的人是不太可能做出意外之举的，因此也是少有故事、缺乏魅力的人。

➤ 故事特征 2：有趣性

事情本身很意外，但不一定就是一个故事，事情还得有趣。

有趣是指这件事情对于大多数听众而言，看起来、听起来是生动的、变化的、有形的、愉悦的。

案例 15-1 中，三组主角人物各自的一次简单行为沟通，围绕一个热点事件，发生在大致相同的一段时间里，当人们把它们连起来后，就构成一个有趣

的故事了——的的确确是生动的、变化的、有形的、愉悦的。

前面两个小男孩的故事，对于他们的同龄人，也就是同样的小男孩、小女孩而言，几乎不构成故事，因为他们不觉得这个情景很有趣。但是，对于成年人，尤其是对青年人、中年人而言，这就非常有趣。

—相对于他们已经普遍失去的童心，这两个男孩的行为都太生动了；

—相对于他们已经比较单调的工作和生活轨迹，这两个男孩的行为都太有变化了；

—相对于他们日常工作或生活在接触到的空洞的爱心、责任、爱国心“说教”，这两个男孩却是有形的爱心、责任、爱国“行为”；

—相对于他们面临的工作和生活烦恼，这两个男孩的行为让人感到舒服、愉快、积极、向上。

这些朝向美好、愉悦的情景变化（内容示范层面），这些生动、形象的行为姿态（形式示范层面），给人感受越强烈，故事就越有趣，越能够传播。

➤ 故事特征 3：具体性

先以两个小男孩为例。不可否认，当读者在这里读到这两个小男孩的故事的时候，感受不会像作者和其他同时期在网络上、媒体上看到他们的故事时那样强烈。因为这里只给了读者文字，去除了图片。也就是说，作者在这里牺牲了故事的一部分具体性描述。这反过来告诉我们：一件事情意外了、有趣了还不够，还需要有一些生动、形象、具体的描述，作为故事传播效果才好。

在第 8 章魅力讲话的内容与具体方法中，我们已经学习了具体的三大方法：情景化、数据化、道具化。在行为沟通中，因为说话、讲话、写作的内容不是重点，因此，故事化的具体主要体现在情景化和道具化两方面。

✪ 图片、图像突出故事性

照片是体现具体场景的有效手段。



在给家人、朋友讲故事时,同时拿出照片给人家看看,效果就肯定不一样。在会议上讲故事也是如此,可以用投影展示一些场景照片、道具,甚至录音、录像片段,可以极大地增加故事的感染力。

在案例 15-1 中,周星驰和吴京分别使用了高度创意的个性海报来表现,而茅台集团领导人袁仁国和李保芳则使用了签名图片来传播,保障了故事具体性的呈现。

❖ 时间人名突出故事性

事情的时间、地点、人名、过程、细节等,是具体性的有效表现手段。

第一是时间。因为不同时间点人们的基本观念可能差别很大,必须回到事件发生的历史或现实条件下去了解和体会故事。

一般而言,事情的发生总是具体的,最后变得不具体了,无法传播了,是因为我们有意无意地去除了那些体现具体的要素,特别是时间要素,变成了一句话新闻,变成了编造出来的说教别人的故事。

比如,如果像这样来讲那个故事会如何:“记得有个小学生好了不起,学校升旗的时候他迟到了,就在马路边给国旗敬礼……”别人会觉得这件事不是编造的吗?“听说有个小男孩坐车的时候用手给他妈妈当枕头,真感人……”这会感人吗?有人想听吗?

因此,好故事一定要有一些很具体的表现手段,而不能像哄小孩那样讲故事,用“从前”“以前”等来代替时间。

第二是人名。按照常识,真人真事,人在前。“人”真实了,“事”真实的可能性就大。

因此,如果说出人物全名,就比只说职务更具体。在案例 13-2 中,清华大学的老师们就很会讲故事。他们把清华大学主要领导的姓名、职务和对残疾贫困生请求的电话关心、批示时间都写出来了,使得该报告既充满高大上的正能量,又富有具体、有趣、意外的故事性。

15-3 把作秀变成好故事

作秀，有时候是个贬义词，因为人们习惯把为了某种目的有意制造出来的假的突出、假的表现、假的动作，包括其中缺少诚意的言词，视为“作秀”。

但是，行为沟通角度的作秀，是一个褒义的行为，是指那些具有显著示范意义、倡导意义、引导意义的行为。尽管这些行为本身的劳动或操作价值并不高，但是其沟通价值是很高的。就像案例 15-1 中，周星驰、吴京、袁仁国和李保芳的作秀，推动了《战狼 2》的进一步火爆，最终进入全球电影票房 100 强，也同时提升了茅台集团的企业形象。

人们批评的是无魂的“作秀”

比如，看望病中的先进员工，慰问困难的员工家庭，祝贺员工小孩考上著名大学，等等，做出来既可能是有示范性的，也可能是无示范意义的。这取决于行为沟通的主角的动机和态度。从功能的角度讲，的确这些行为不可能帮助病人一下子就恢复健康，被慰问家庭的困难也不会立即就化解，上大学的小孩也不可能因此就可以学习更好。但是，如果领导人或单位代表的上述行为的动机是出自公心的，态度是真诚的，那么这些行为就具有意义。在上述行为中，他们可能试图传达出下面这样的指向，那就是好的作秀了。

一看望病人的行为目的，是要各级管理者关心员工，是要员工自身合理安排工作节奏，是要改善工作方法、工作环境等；

一看望困难家庭的目的，是要员工关心家人，在家里承担最大责任，是要合理统筹工作和生活，是要全单位员工相爱一家，互帮互助等；

一祝贺小孩上著名大学，是表示单位自身要追求卓越，员工自身要追求成长，对子女成长追求高标准，要有开放的视野，乐意送员工到更先进的地方上学成长等。



相反，如果完成上述活动的领导人或单位代表仅仅为了执行有关政策和流程，仅仅是为了完成既定的工作计划，对于活动中的先进员工、员工家庭、员工小孩没有真挚的感情，即使说同样的话，做同样的动作，必然给人们虚情假意之感，无法产生正面的、积极的示范意义。这样的作秀肯定是不受欢迎的，对作秀者的个人形象声誉，对单位的企业文化建设，对被慰问对象的精神生活都是无益的。

➤ 作秀的活动方向选择

按照行为沟通的示范性、故事性要求，好的作秀应该从如图 15-1 所示三个方向切入。

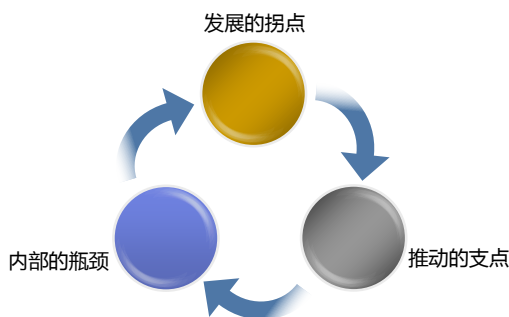


图 15-1 行为沟通的方向选择

★ 事物发展的拐点

在第 11 章中，我们介绍了 S 曲线思维方法（见图 11-6）。S 曲线注重事物的发展变化周期，把事物的发展变化分成若干阶段，在每个阶段之内，行之有效的规律大致是一致的，也就是说，大致可以按照经验教训、规章制度做事。但是，前一阶段结束期，新一阶段初期，这些经验教训、规章制度很可能就不适宜了，需要新的经验教训、规章制度来指导，可是实际上又不可能一下子完成新体系、新做法的建立和优化。

这时候，领导、专家、权威、先进人物和典型案例的示范行为就非常重要

了。围绕工作变化的拐点因素,开展行为沟通活动,既满足工作急需的示范性,又容易形成好的故事。比如,刚刚退休回家的父母,或者刚刚从初中升入高中的孩子,就正处于一个拐点时期。很多作为一家之主的中年家长,还习惯用谈心方式与父母或子女沟通,苦口婆心劝导父母或小孩,实际沟通效果很差。

这时候,就应该用行为沟通的方式,陪父母一同做一些新生活活动,陪孩子一同参加一些新学习活动,做出一些示范出来,更能帮助他们适应新生活模式的要求、新学习模式的要求。

案例 15-1 中,周星驰与吴京相互作秀,就是选在了事物发展的拐点处——《战狼 2》战胜《美人鱼》成为内地电影票房新冠军,并还可能继续提升票房总额的时候,就是图 11-6 中从高成长期进入成熟期的拐点。

★ 事物推动的支点

换一个角度看,同一个时期,推动个人、家庭、单位发展是有很多因素的,这些因素之中,总有一些因素是更重要的,这就是在第 11 章中作者创立的六面体模型(见图 11-4)的实质内涵。

围绕关键要素去做工作,可以事半功倍,提纲挈领,牵一发而动全身。如果需要作秀,这就是最需要的地方。比如,案例 14-6 就是这样的。那个时期,获得重大项目是公司生存和发展的关键,是一切工作的重中之重,作者将自己的职业发展与公司的生存和发展捆绑在一起,这样的示范传递给公司中高层员工,他们还有什么困难需要躲闪呢?各级经营管理人员,都像作者那样解决好自己层级的客户信任问题,公司就可以获得大单,业务可以上规模,发展就可以上快车道。

在案例 15-1 中,袁仁国和李保芳的作秀,对于《战狼 2》的进一步火爆,最终进入全球电影票房 100 强,就是一个推动发展的支点。

《战狼 2》成为新冠军时,也很可能就是其票房就到顶之时,即新的增长可能不多了,因为之前的推广活动的力量意见发挥出来了。这时候,冒出了茅



台集团这样的特大型国有企业，也是公认的民族品牌的企业，以主流价值观为基础，对《战狼 2》进行祝贺、致谢，并表示将组织几万名员工去观看该电影，还要进行观影的心得体会征文活动等，无疑为《战狼 2》的进一步持续热映在全社会投下一个重磅炸弹。客观地讲，茅台集团领导人的这一动作，对于推动《战狼 2》最终进入全球电影票房 100 强是功不可没的。反过来，这样的高调行为作秀，对于茅台集团企业形象的丰富和扩大，也是一个支点。

❖ 组织内部的瓶颈

按照第 11 章中我们介绍的金字塔结构思维（见图 11-3），一个人、一个家庭、一个单位其实都有其内在的金字塔结构。岗位与岗位之间，人与任务之间，人与人之间，通过金字塔相互联系在一起。

这里，必然存在能力不足、资源不足的个体、流程和部门，差距最大的地方就是企业发展、家庭发展和个人发展的瓶颈所在。当前的瓶颈解决了，新的瓶颈立即会产生。

因此，行为沟通重点就可以放在这些瓶颈上，这些地方工作的改善、能力的提升，就可以让工作和能力上一个台阶。



案例 15-2 群众如何评价干部

某央企年轻总经理拟升任一个更大规模央企的董事长兼总经理，中央组织部门为此需要进行广泛的考核，其中一项行之有效的方法就是随机抽查一些下属员工，面对面单独征求其对该年轻总经理的评价。

其中一个技术系统的员工是这样说的：“这些年来，他几乎每年都请行业专家来与他本人或高管团队交流，他本人每次都会像个学生一样认真听课和记笔记！与开会时做个开场白就溜之大吉的其他国企领导相比，我觉得他是一个真正懂技术、爱技术的领导……”

原来，该企业是国内同行业自主创新的领头羊，先后在全球包括中、美、

日、英、意在内的“五国九地”建立其全球化运营的协同开发格局，并坚持每年将销售收入的 5% 用于自主研发，其创新产品受到市场热捧。

案例中的年轻总经理特别关注研发，因为研发是该行业的瓶颈（行业很成熟了，市场开始饱和了），也是该企业的瓶颈。这就是领导人的眼光，善于抓住瓶颈这个牛鼻子来牵引工作。在这样的背景下，“他本人每次都会像个学生一样认真听课和记笔记”，就是其作为优秀领导人的行为沟通表现。这是群众对干部的真实评价，也是高级评价。在组织部门看来，这一句话就够了。

这个故事的示范性一看就知：公司最高领导都如此了，其他干部呢？其他员工呢？还不学习、不投入吗？还不把所有可用的部门和个人资源都往研发和创新上堆吗？这样一来，研发这个瓶颈就会逐步被打破。

当我们如此作秀，就可以带领组织成员不断找到瓶颈、解决瓶颈，不断地提升和发展了。

总之，什么时候、什么地点、什么事情、什么对象最需要人们的关注、投入、支持和配合，那个时间、地点、事情、对象就值得领导去作秀。

15-4 打造品行魅力的契入点

品行魅力如何完美？

惊天动地的大故事或许可以在短时间内博得人们的眼球，但那只有欣赏，而无法亲近。

魅力人士需要的是听众们时时刻刻发自内心的钦佩、亲近，从而在工作中、生活中演变成为自己的支持者、拥护者和追随者。因此，完美的品行魅力故事要足够多，让人们长期都可以津津乐道；完美的品行魅力故事还要足够广，让



各色各路听众都找得到他们关心的热点、痛点。

个人也好，单位也好，品行魅力或品牌魅力的故事多胜于少，广胜于窄。因此，完美的行为沟通不要求大、求精，而需要从如下三个细微之处做起，如图 15-2 所示。

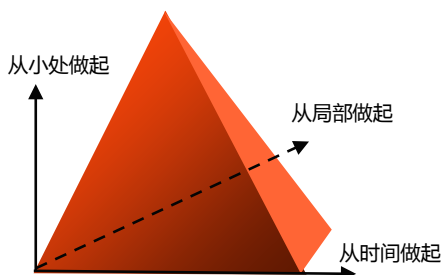


图 15-2 完美行为沟通的契入点

➤ 行为魅力，从小处做起

越是不经意的小事，如果做出意外了、有趣了、具体了，越会有突出的效果。因为一般人在大是大非面前，基于社会公德、规章制度，其实都知道该怎么做。例如，生活中，有人在路边摔倒了，扶一把，不会成为故事；工作中，同事的客户来了，该同事不在，帮助接待一下，不会成为故事。

恰恰是那些不为人们注意的小事，不在规章制度明确界定的新事，可以做，也可以不做，可以这样做，也可以那样做，这时候特别需要有人示范如何做。比如，案例 14-3 就处于这样的模糊地带，所以才成了好故事。



案例 15-3 将军出马，15 枪打 131 环

某部当时正考核轻武器射击，内容为手枪精度速射，对同一隐显目标进行 3 次速射，每次使用 5 发弹，10 秒内完成射击。为了体现实战，考核组时而安排人在射手旁边安排工程作业，时而在靶前故意实弹实爆制造紧张气氛。结果，被考核的军官第一轮射击就出现失误，均有一发脱靶。接下来，虽然他们都尽

力调整，但连续几轮射击成绩忽高忽低、上下波动。

“我看主要还是心里怀着‘小九九’。”在一旁观看的将军一针见血地指明要害，并来到靶台前，拿起一支手枪，一边示范瞄准，一边跟他们交流射击心得：无论遇到什么干扰都要做到，脑子始终想着动作要领不想成绩、眼睛始终紧盯准星缺口不盯靶心、手指做到有意识预压无意识击发……

随后，将军和被考核的两名军官打了三场比赛，以 131 环、126 环、129 环的成绩，让众官兵折服！

很快，将军 15 枪打 131 环的故事便流传开来。

在人们心目中，大将军指挥千军万马，完全无需再射击这样的小事上较真，但这位将军就是这样从小处做起，做到极致，做得漂亮。可以相信，在其官兵的心目中，他该是多么有魅力的人。

➤ 行为魅力，从局部做起

即使你是一个领导，也不要试图作一个指导全局的秀，那一定会弄巧成拙。应该从局部做起，以点带面，才符合行为沟通的内在逻辑。当你关注到的点足够多以后，你的工作也就做到了足够的好，因为方方面面你都树立了榜样。

继续以案例 14-3 至案例 14-6 来讲，每个故事都只是一个点，但几个点合起来就比较丰富地阐明了公司的政策，完善了领导的形象。既包括在外部如何面对刁钻的客户要求，又包括在内部如何完成困难任务；既有关于客户关系处理艺术，又有专业工作的处置方法；既有公司高层的亲自参与，又有公司中层和基层的角色扮演，等等。

回忆一下本书其他地方列举的关于作者生活方面的故事，如在气场部分的案例 2-2、案例 4-2、案例 5-1、案例 6-1，涉及了作者的服饰选择、性格展现、品牌包装、员工关系等，如此一来，作者的综合魅力怎么会还不突出？工作和生活怎么可能会不顺利？



➤ 行为魅力，从时间做起

好的故事需要意外，这种意外通常是指在一个时间点、在一个范围内，可以让听众感到意外，可以说是空间和内容制胜的行为沟通。前面列举的大部分故事都属于此类。

还有一种意外，来自时间维度上的延长，也就是在很长、很长一段时间之内，我们都坚持、重复做一件不起眼、很平常的事情，那么经过时间的洗礼，原本似乎平淡无奇的行为就会转化成一个好的行为沟通故事。

⊕ 大跨度的时间长度魅力

可以说，从时间做起，就是与时间为伴，用长时间的坚持换出来新的魅力空间。这个过程中，是没有惊天动地的举止的，是没有大吃一惊的欢呼的……可一旦事物完成它的生命周期，再被揭示出来，就拥有了不可分离的示范性和故事性。

在《沟通金字塔》中，作者举例家教的故事，其中一则就是很平淡的。

原来，作者的母亲为了不影响还是中学生的作者晚上读书学习，在那个电视很稀缺、很奢侈的时代，就是要放着家里的电视机不看，晚饭后出去长时间散步，直到很晚才回来，然后做些家务，直到睡觉，就是不开电视机。

除非是周末作者自己也要看精彩的电视节目，母亲才愿意一同看看电视，否则只要作者在家，即使没有看书学习，电视机都是不会开的。

这可不是一两天的事，也不是一两月的事，而是高考前一年多天天的行为。从每天的角度看这个行为沟通很平凡，就是不看电视而去散步，但天天持续下来，一年多坚持过来，就是伟大的母爱故事了。

⊕ 聚沙成塔的时间长度魅力

大跨度的时间长度魅力极大，但在社会、工作、生活环境变化节奏的情况下，很多时候受客观环境的限制，的确无法长期坚持。

因此，将零碎的行为时间、单次的行为时间汇聚起来，也可能构成一个惊人的时间长度魅力，就像下面这个可爱、可敬的校长一样。

新闻报道：广西大学校长为 8 201 名毕业生拔穗，共历时 24 小时。

6 月 25 日至 27 日，广西大学毕业学位授予仪式在校大礼堂举行。广西大学校长赵跃宇**逐一为 8 201 名毕业生拔穗**、颁授学位，并合影留念。学位授予仪式共分**3 天 7 场进行，共历时 24 小时**。舞台的另一侧，毕业生所在学院院长、副院长、班主任和教授代表则排成一列，与毕业生握手祝贺。

这就是行为的沟通——不用说话或讲话。这就是好的作秀——暖心的故事传遍师生，传到未来的学生、学生家长、社会各界，既是校长的个人魅力故事，又成为学校的品牌魅力故事。



后 记

开始书写你自己的书

读到这里，相信你对作者也很了解了吧。

➤ 文如其人

封面上的作者生活照片，正文中的各级标题、各种案例、各种寓言，以及书中不时穿插的作者真实故事，正好对应魅力金字塔的个人形象、文笔和故事三大层次。

一方面，文如其人，见字如见面；另一方面，人如其文，见面如见字。应该说，作者的**魅力金字塔**基本成型地呈现在了读者面前。

至于口才层次，作者已有安排，将在完成本书之后，制作《魅力金字塔》《沟通金字塔》等系列图书的音频辅导“**和姜维一道读书**”，逐章、逐章地给读者们讲解要点、难点、练习方法和鲜活案例。那样一来，作者自己的**魅力金字塔**就完美了，实现了个人形象、口才、文笔、故事的完美组合和呈现。尽管各方面不一定均衡，每一方面都有提升的空间，但是组合一定比单项的魅力更强大，这是成功人士、杰出人物的经验：**T型**或 **π 型**知识能力魅力结构带来的成功、成就更大。

▮ 为己写书

写书目的是为读者，但前提是自己。如果自己都不能从书中思想逻辑、知识智慧中受益，如果自己都不能运用书中策略方法、技能技巧，那岂不是写书害人？

在此，引用日前在微信上与一名叫志军的新读者的互动，作为与读者朋友们的共勉：你也该写自己的书了！

志军：您好！拜读您作品，很受启发！

姜维：谢谢志军的厚爱和抬举。我只是喜欢分享而已，你既然读我的书有感受，从某种意义上说就是你也有类似的经验和智慧，只是没有时间静下来整理、提升而已。

志军：谢谢您！

姜维：我为像你这样的读者梳理、升华成一个新的知识和智慧体系，再还给你们，受到你们肯定，这是我的快乐！

我的使命是创造和传播管理知识和智慧。为能够帮助读者们形成自己的知识和智慧体系而快乐。

读者怎么写书？

当你读过本书之后，可以像志军朋友那样复读我的《完美沟通》《学会回答》等其他几本书，同时收听“和姜维一道读书”音频获得解惑、授业，在融会贯通之中，应可望形成你自己的新体系——你自己的沟通书、魅力书、管理书、领导书、思维书。

▮ 读书境界

手中有书，心中无书，是为无书。

手中无书，心中有书，是为有书。



魅力金字塔

能写自己的书，必将胜任大任也。这其实就是一个用心读书、用心写书、用心用书的内化过程。因此，我们选择真正的大师专家、专业经典，系统、专注地学习练习，假以时日、环境，必然内化于身心，外化于形象和行为。

让我们热情拥抱自己的华丽蜕变吧。